

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

CLÁUDIO CORREA CARRARA

UMA ANÁLISE SOBRE CAPACIDADES EM *OUTSOURCING* DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO
Um estudo no contexto de manutenção de aplicações

São Leopoldo
2012

CLÁUDIO CORREA CARRARA

UMA ANÁLISE SOBRE CAPACIDADES EM *OUTSOURCING* DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO

Um estudo no contexto de manutenção de aplicações

Dissertação apresentada como requisito para a qualificação para a obtenção título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos — UNISINOS.

Orientação: Prof.^a Dr.^a Yeda Swirski de Souza
Co-Orientação: Prof. Dr. Eduardo Rigoni

São Leopoldo

2012

CLÁUDIO CORREA CARRARA

UMA ANÁLISE SOBRE CAPACIDADES EM *OUTSOURCING* DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO

Um estudo no contexto de manutenção de aplicações

Dissertação apresentada como requisito
para a qualificação para a obtenção título de
Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos — UNISINOS.

Aprovado em 13 de julho de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Claudio Reis Gonçalo – UNIVALI

Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti – UNISINOS

Prof. Dr. Yuri Gravonski – UNISINOS

Prof.^a Dr.^a Yeda Swirski de Souza – Orientadora

Prof. Dr. Eduardo Rigoni – Co-Orientador

Visto e permitida a impressão.
São Leopoldo,

Prof.^a Dr.^a Yeda Swirski de Souza
Coordenadora do PPG de Administração

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Prof. Yeda, pelo compromisso e pelos brilhantes insights no processo de orientação. Igualmente ao Prof. Eduardo, pelas dicas e pela parceria.

Agradeço ao Prof. Gonçalo, pela troca e por sua inspiração genuína.

Por fim agradeço, à Vida e a todos aqueles que, de alguma forma, influenciaram-me positivamente para a realização deste prazer intelectual, que foi esta dissertação.

RESUMO

Este estudo analisa como capacidades do fornecedor influem na prestação de serviços em *outsourcing* de manutenção de aplicações. O objeto de análise é uma operação de *outsourcing* consolidada, através do serviço prestado por uma empresa brasileira de TI para um cliente multinacional também de capital nacional. A lente teórica utilizada foi Visão Baseada em Recursos, e, a partir da revisão da literatura sobre o tema, foram identificadas as principais capacidades em *outsourcing* já estudadas anteriormente, sendo elas: capacidade técnica, capacidade de gestão de pessoas, capacidade de liderança e capacidade de gestão do relacionamento com clientes. A metodologia utilizada foi um estudo de caso único baseado em entrevistas em profundidade com as principais lideranças técnicas e gerenciais da empresa. Após análise dos dados, foi identificado que a capacidade técnica, como proposto pelos estudos anteriores, era insuficiente para o serviço de manutenção de aplicações, sendo proposto a sua ampliação com elementos de flexibilidade em TI. Constatou-se que a capacidade de liderança sugere exercer influência sobre as demais capacidades. Por fim, o estudo apresenta um modelo de relacionamento das capacidades com os seus elementos, um quadro de proposições e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: Capacidades. Visão Baseada em Recursos. *Outsourcing*. Liderança.

ABSTRACT

This study examines how supplier capabilities influence the provision of services in outsourcing of application maintenance. The object of analysis is a consolidated outsourcing operation, through the service provided by a Brazilian IT company for a multinational client also from the national capital of the country. The used theory was Resource Based View. From the literature review on the subject, one identified the core outsourcing capabilities that have been already studied. They are technical capability, personnel management capability, leadership skills and ability to manage the client relationship. The methodology used was a single case study based on in-depth interviews performed with the main technical and management leaderships of the company. After the data analysis, one identified that the technical capacity as proposed by earlier studies was insufficient to the service of the application maintenance and it was proposed its expansion with elements of flexibility in TI. One found that the leadership ability suggests having influence upon the other capabilities. Finally, the study presents a model of capabilities relationship with its elements, a framework of propositions and suggestions for futures studies.

Keywords: Capabilities. Resource-Based View. Outsourcing. Leadership.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de <i>outsourcing</i>	17
Quadro 2 - Tipos de arranjos de <i>outsourcing</i>	19
Quadro 3 - Os três grupos de capacidades de Levina e Ross (2003), e as respectivas práticas constituintes.....	24
Quadro 4 - Principais constructos-chave, com orientação teórica e respectivas referências.....	26
Quadro 5 - As quatro áreas do conhecimento, adaptado de Bassellier <i>et al.</i> (2003).....	48
Quadro 6 - Descrição dos elementos de capacidades	87

LISTA DE FIGURAS E TABELA

Figura 1 – Modelo de Manutenção de Aplicações de Bhatt e Misra (2006).	22
Figura 2 – Modelo de Processo de <i>outsourcing</i> BRASILTÍ	52
Figura 3 – Proposição de Capacidades em <i>Outsourcing</i> de Manutenção de Aplicações	90
Tabela 1 – Capacidades de clientes e fornecedores.....	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DEFINIÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA	12
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA.....	12
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	Objetivo Geral	13
1.3.2	Objetivos Específicos	13
1.4	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	<i>OUTSOURCING</i> DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	16
2.1.1	Conceitos, breve histórico e evolução do tema	16
2.2	MANUTENÇÃO DE APLICAÇÕES	20
2.3	CAPACIDADES EM <i>OUTSOURCING</i> DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	22
2.3.1	Capacidade de Gestão de Pessoas	29
2.3.2	Capacidade de Relacionamento com Clientes	30
2.3.3	Capacidade Técnica em TI	31
2.3.4	Capacidade de Gestão de Processos de Negócio	32
2.3.5	Capacidade de Gestão de <i>Outsourcing</i>	33
2.3.6	Capacidade de Liderança	33
2.4	SÍNTESE DA REVISÃO TEÓRICA SOBRE CAPACIDADES EM ITO	34
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	36
3.1	ABORDAGEM METODOLÓGICA DO ESTUDO	37
3.1.1	Procedimentos Metodológicos	39
3.1.2	Coleta de Dados	40
3.2	ANÁLISE DOS DADOS	41
3.3	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE CAPACIDADES	42

3.3.1	Capacidade de Liderança	43
3.3.2	Capacidade de Gestão de Pessoas.....	44
3.3.3	Capacidade de Gestão do Relacionamento com Clientes	46
3.3.4	Capacidade Técnica e de Flexibilidade em TI	46
4	APRESENTAÇÃO DO CASO	50
4.1	A EMPRESA SELECIONADA PARA O ESTUDO: BRASILTÍ	50
4.2	A OPERAÇÃO DE <i>OUTSOURCING</i> DE MANUTENÇÃO DE APLICAÇÕES DO CLIENTE CLI1	51
4.3	APRESENTAÇÃO DOS DADOS PRIMÁRIOS.....	54
4.3.1	Capacidade de Liderança	54
4.3.2	Capacidade de Gestão de Pessoas.....	58
4.3.3	Capacidade de Gestão do Relacionamento com Clientes	66
4.3.4	Capacidade Técnica e de Flexibilidade em TI	71
5	ANÁLISE DOS DADOS	77
5.1	CAPACIDADE DE LIDERANÇA.....	77
5.2	CAPACIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS	81
5.3	CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES	83
5.4	CAPACIDADE TÉCNICA E DE FLEXIBILIDADE EM TI.....	85
5.5	QUADRO RESUMO COM AS CAPACIDADE E ELEMENTOS DAS CATEGORIAS IDENTIFICADAS	87
5.6	PROPOSIÇÕES DESTE ESTUDO	89
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
6.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	96
6.2	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	97
	REFERÊNCIAS.....	99

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa é sobre capacidades em *outsourcing* de Tecnologia da Informação, da modalidade de manutenção de aplicações, por intermédio de um estudo de caso único da relação de prestação de serviços de uma empresa brasileira de TI para uma grande companhia internacional brasileira. O fenômeno do *outsourcing*, ainda cresce a taxas superiores a dois dígitos anuais (IDC 2010), e amplia-se tanto no escopo do serviço que é terceirizado, quanto no porte das empresas que terceirizam. Estudos evidenciam que empresas de médio porte, acompanhando o movimento feito há três décadas pelas empresas de grande porte, passaram a considerar a terceirização como uma alternativa viável.

Nesse contexto, o Brasil apresenta-se hoje como alternativa global para uma plataforma de serviços *off-shoring* de *outsourcing* de Tecnologia da Informação. Fato esse que pode ser observado pela grande quantidade de empresas multinacionais que decidiram nos últimos cinco anos trazer para o Brasil os seus centros de desenvolvimento e manutenção de *software*, tais como SAP, Volvo, IBM, Accenture, HP, Renault, Kraft, Dell etc.

O objetivo deste estudo foi analisar como capacidades do fornecedor influem no *outsourcing* de manutenção de aplicações. Para atingir esse objetivo, foi selecionada uma operação de *outsourcing* já consolidada, que apresenta resultado de continuidade na prestação do serviço ao longo dos anos. Após revisão da literatura e da identificação das capacidades relacionadas por ela, foram entrevistadas as principais lideranças técnicas e gerenciais envolvidas na operação. Depois da análise dos dados, foi proposto um modelo conceitual de quais capacidades estão relacionadas com o contexto do serviço de manutenção de aplicações, quais os elementos que a compõem e como estas capacidades influem na prestação do serviço de *outsourcing*.

Esta pesquisa justifica-se por tratar-se de um estudo sobre um campo ainda pouco explorado na literatura acadêmica internacional, por examinar as capacidades em manutenção de aplicações e a óptica do fornecedor, e apresentar, ao final, um conjunto de proposições que poderão ser alvo de pesquisas qualitativas futuras.

1.1 DEFINIÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA

O contexto da pesquisa é uma operação do serviço de *outsourcing* de Tecnologia da Informação da modalidade de manutenção de aplicações de uma empresa brasileira de Tecnologia da informação de grande porte. A partir do entendimento dessa operação, compreendidas todas as etapas envolvidas no ciclo de entrega do serviço, será analisado como as capacidades do fornecedor influenciam a relação de prestação serviço do fornecedor para o cliente.

O problema de pesquisa, então abordado por esta dissertação é analisar:

Como capacidades do fornecedor influem na prestação de serviços de *outsourcing* de manutenção de aplicações?

Para fins deste estudo, compreende-se por capacidades que influem na prestação de serviços de *outsourcing* de manutenção de aplicações aquelas que determinam a continuidade da relação de prestação de serviços. Continuidade, para este estudo, é definida como uma relação comercial ininterrupta, superior a três anos, de fornecimento do mesmo serviço.

Aplicações são sistemas desenvolvidos sob medida ou sob o conceito de *software* mercado, em produção (uso efetivo), por uma determinada empresa. O escopo de manutenção compreende, para fins deste estudo, as atividades de suporte nível 3 aos usuários dessas aplicações e a intervenção de manutenção propriamente dita. Suporte nível 3 corresponde ao último nível do suporte, quando as questões básicas referentes ao suporte nível 1 e 2 foram afrontadas e não resultaram na solução do problema.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

A abordagem utilizada para análise de quais as capacidades que influem na prestação de serviços de *outsourcing* de Tecnologia da Informação da modalidade

de manutenção de aplicações dá-se no campo de estudos da estratégia empresarial, por meio da Visão Baseada em Recursos (RBV), com ênfase no tema das Capacidades. A unidade de análise é uma operação de *outsourcing* mediante um estudo de caso em uma empresa brasileira de Tecnologia da Informação.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como capacidades do fornecedor influem na prestação de serviços de *outsourcing* de Tecnologia da Informação da modalidade de manutenção de aplicações.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os processos envolvidos no serviço de *outsourcing* da modalidade de manutenção de aplicações;
- b) Identificar capacidades envolvidas na prestação de serviços de *outsourcing* da modalidade de manutenção de aplicações;
- c) Desenvolver proposições sobre a relação entre capacidades e o serviço de *outsourcing* da modalidade de manutenção de aplicações.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Este estudo justifica-se por dois aspectos. O primeiro diz respeito à escassa literatura produzida sobre o tema capacidades em *outsourcing* sob a óptica do

fornecedor (LEVINA; ROSS, 2003, ETHIRAJ *et al.* 2005); as principais pesquisas sobre o tema versam sobre capacidades sobre a óptica do cliente. Em especial, a modalidade de *outsourcing* de manutenção de aplicações, no que se refere a capacidades, é ainda menos explorada. Muitos estudos tratam *outsourcing* de TI de forma genérica ou, muitas vezes, agrupam atividades de desenvolvimento de *software* e manutenção de *software* sob a mesma óptica, tal como fez Levina e Ross (2003), Ethiraj *et al.* (2005), entre outros. Embora ambos tenham como objeto final um *software*, são serviços que apresentam algumas diferenças significativas que podem sugerir capacidades diferenciadas na entrega do serviço. Não se identificou produção científica específica sobre o tema Capacidades em *outsourcing* de manutenção de aplicações.

O segundo aspecto de relevância desta pesquisa refere-se à importância que o segmento de *outsourcing* de Tecnologia da Informação brasileiro vem ganhando no mercado internacional e a carência de estudos sobre capacidades nesse mercado.

O segmento de Tecnologia da Informação tem crescido de maneira significativa nos últimos anos no mercado brasileiro, alcançando a taxa de 15% no ano de 2010, e com uma previsão de 13% para 2011, o dobro da média mundial (IDC, 2010). O Brasil figura hoje como o segundo posicionado entre os países que mais investem em TI, perdendo apenas para China (IDC, 2010), embora os seus gastos representem apenas 2,1% dos gastos mundiais de TI.

Por outro lado, o Brasil vem demonstrando possuir um potencial de tornar-se um centro de referência internacional de operações *offshore* de manutenção de aplicativos, operação a partir da qual se exportam serviços de TI para outros países, posicionando-se já entre os trinta melhores países de referência para essa prática, segundo estudo de Gartner (COMPUTERWORD, 2010). Grandes empresas de TI e clientes intensivos de T como SAP, IBM, Accenture, Volvo, Dell, Renault, HSBC, possuem centros de serviço de manutenção de sustentar um crescimento consistente, não obstante o aumento da competição internacional nesse mercado. Analisar-se-ão quais capacidades influem na manutenção aplicativos *offshore*, a partir do Brasil.

O estudo propõe-se a analisar uma empresa ainda de capital cem por cento nacional que vem demonstrando ser capaz de de uma relação de *outsourcing* de Tecnologia da Informação da modalidade de manutenção de aplicativos.

O primeiro capítulo desta dissertação apresenta a questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a delimitação do tema de pesquisa. O segundo capítulo faz uma revisão da literatura, com foco nos temas *outsourcing*, manutenção de aplicações e capacidades em *outsourcing*, fazendo um breve resgate sobre as principais capacidades em *outsourcing* de TI, sob a óptica do fornecedor (gestão de pessoas, relacionamento com clientes, técnica e flexibilidade em TI, gestão de processos de negócio, gestão de *outsourcing* e liderança).

O capítulo três apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa, com apresentação dos procedimentos metodológicos, coleta de dados, análise dos dados, concluindo com a identificação e definição das categorias analisadas, uma vez que elas derivaram da análise dos dados, confrontando-as posteriormente com o referencial teórico.

O capítulo quatro apresenta a empresa selecionada para caso, a BRASILTI e a respectiva operação de *outsourcing* que será objeto deste estudo. São apresentados os dados primários, já identificados nas quatro categorias de capacidades selecionadas, a capacidade de liderança, a capacidade de gestão de pessoas, a capacidade de relacionamento com o cliente e a capacidade técnica e de flexibilidade em TI.

O quinto capítulo analisa os dados por capacidade selecionada, identificando as subcapacidades que derivaram do estudo para cada categoria de capacidade analisada. Ao final do capítulo, é apresentado um quadro síntese com uma proposta de definição para cada categoria de subcapacidade identificada. Ao final do capítulo, é apresentado um modelo de relacionamento das capacidades e como elas influem na relação de prestação de serviços, com um conjunto de proposições sobre elas. Por fim, o estudo conclui com uma breve discussão sobre os principais avanços propostos sobre o tema, objeto desta dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *OUTSOURCING* DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

2.1.1 Conceitos, breve histórico e evolução do tema

O *outsourcing* de TI começou quando a Eletronic Data System (EDS) e a Blue Cross da Pensilvânia fecharam um acordo de processamento de dados em 1963. Contudo, o mercado de *outsourcing*, começou a crescer verdadeiramente na década de oitenta, quando a EDS assinou contratos com a Continental Airlines, City Bank e Enron (DIBBERN *et al.*, 2004).

Os estudos sobre o tema *outsourcing* centraram-se em POR QUE as empresas terceirizam (principalmente para reduzir custos, e concentrar os recursos internos nas suas estratégias principais), O QUE as empresas terceirizam (principalmente uma parte da sua carteira global de TI), COMO as empresas terceirizam (principalmente por processos formais), e os resultados do *outsourcing* de TI (medidos pela realização das expectativas, satisfação e desempenho), (DIBBERN *et al.*, 2004). Aspectos relacionados à estratégia de *outsourcing*, processos e relacionamento também são elementos pesquisados que influenciam no sucesso do *outsourcing* (LACITY *et al.*, 2009).

Atualmente, grande parte da pesquisa tem-se concentrado no *offshore outsourcing*, abordando as questões macroeconômicas, as capacidades do fornecedor em países em desenvolvimento e as práticas específicas do cliente e fornecedor para garantir o sucesso (LACITY *et al.*, 2009).

O quadro que segue elenca algumas definições de *outsourcing* de Tecnologia da Informação.

Quadro 1 - Definições de *outsourcing*

Autores	Definições
Loh e Venkataman (1992).	Contribuição significativa por fornecedores externos de recursos físicos ou humanos associados com a total ou partes específicas da infraestrutura de TI de uma organização usuária.
Chaudhury, Nam e Rao (1995).	<i>Outsourcing</i> é definido como a contratação de várias funções de sistemas de informação como gestão de Data Centers, operações, suporte de <i>hardware</i> , manutenção de <i>software</i> , rede, e desenvolvimento de aplicações, para um prestador de serviços externo.
Lacity e Willcocks (1998); Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995).	<i>Outsourcing</i> ocorre quando fornecedores terceiros são responsáveis pela gestão de componente de Tecnologia da Informação componentes, em nome de seus clientes. <i>Outsourcing</i> de TI significa entregar a gestão de alguns ou todos os sistemas de uma organização de tecnologia da informação (TI), sistemas (IS) e serviços relacionados a terceiros.
Kern e Willcocks (2002).	<i>Outsourcing</i> de Tecnologia da informação (TI) descreve um processo pelo qual uma organização decide contratar fora bens, pessoas e/ou atividades para um fornecedor terceiros, que em troca fornece e gerencia esses bens e serviços para um taxa acordada durante um período de tempo acordado.
Aubert, Houde, Patry e Rivard (2003).	A terceirização é a transferência de soberania de uma atividade para um fornecedor externo. É uma alternativa para produção interna.
Klepper (1995).	A prestação de serviços por uma firma fornecedora para uma firma cliente.
Altinkemer <i>et al.</i> (1994).	Ato de subcontratar uma parte ou o todo, do trabalho de TI de uma organização para um fornecedor externo, para gerenciar este em seu nome.
Cheon <i>et al.</i> (1995, p. 209).	Decisão organizacional de entregar para um prestador de serviços externos suas funções de TI para que a organização seja capaz de atingir seus objetivos.
Hu <i>et al.</i> (1997, p. 288).	Prática de Negócio em que uma empresa contrata toda ou parte da operação dos seus sistemas de informação para um ou mais prestadores de serviços de Tecnologia da Informação.

Fonte: Adaptado de Dibbern (2004).

2.1.1.1 Arranjos de *Outsourcing*

Existem várias abordagens na literatura sobre como as organizações estruturam-se para obter serviços de *outsourcing* de TI do mercado. Lacity e Hirschhheim (1995), por exemplo, classificam o *outsourcing* em: (a) *outsourcing total*, quando existe a decisão de transferir para um único fornecedor mais de 80% dos ativos de Sistemas de Informação, a equipe e a responsabilidade pela gestão; (b) *insourcing total*, quando existe a decisão de manter internamente mais de 80% dos ativos de Sistemas de Informação; (c) *outsourcing seletivo*, quando a decisão de terceirizar dá-se seletivamente sobre algumas funções de TI, ficando entre 20% e 80% do total dos ativos de TI da organização, podendo incluir um simples ou múltiplos vendedores.

Lacity e Hirschheim (1993) usam a seguinte taxonomia para capturar o leque de opções de *outsourcing*:

- a) *Body Shop* – É um tipo de terceirização para atender demandas de curto prazo. Nesse caso, a organização cliente está comprando os profissionais alocados nas suas instalações, e não há responsabilidade do fornecedor pelo nível de serviços, apenas pela qualidade dos funcionários.
- b) *Gestão de Projetos* – Nesse modelo de *Outsourcing*, o cliente contrata um projeto específico com escopo, prazo e custo de um fornecedor externo.
- c) *Outsourcing Total* – O fornecedor é responsável por uma parte significativa da TI do cliente.

Millar (1994) define quatro tipos de arranjos de *outsourcing*:

- a) *Outsourcing Geral* – Abrange três tipos de arranjos de *outsourcing*: (i) *outsourcing seletivo*, em que uma área particular das atividades de TI é escolhida para ser repassada para uma terceira parte; (ii) *outsourcing de valor agregado*, quando uma área ou atividade de TI é repassada para um fornecedor, o qual possui habilidade para prover um nível de serviço ou suporte que adiciona valor à atividade e que, em termos de custos, é mais efetivo do que feito com os recursos

internos do cliente; (iii) *outsourcing cooperativo*, quando algumas atividades são realizadas em conjunto pelo prestador de serviços e a área interna de TI do cliente

- b) *Outsourcing de Transição* – Envolve a migração de uma plataforma tecnológica para outra. O *outsourcing* de transição envolve três fases: gestão de sistemas legados, transição para uma nova tecnologia / sistema, e gestão e estabilização para uma nova plataforma tecnológica.
- c) *Business Process Outsourcing* – Refere-se a uma relação de terceirização em que o fornecedor terceiro é responsável por um processo de negócio.
- d) *Contrato de Benefício de Negócio* – Refere-se a um modelo novo de *outsourcing* em que o fornecedor assume o risco pela *performance* da entrega, e divide com o cliente os ganhos dessa operação. É um modelo recente de *outsourcing*, e é atrativo sob a óptica do cliente, pois se propõe a mitigar e dividir com o fornecedor parte dos riscos inerentes à terceirização.

Arranjos organizacionais referem-se à estrutura formal de responsabilidade e delegação das tarefas da função de TI. Isso poderia ser tratado tanto interna (*insourcing*) quanto externamente (*outsourcing*). Dibbern *et al.* (2004) estabelecem quatro parâmetros que determinam o tipo de arranjo de *outsourcing* que uma empresa pode entrar.

Quadro 2 - Tipos de arranjos de *outsourcing*

Grau do <i>Outsourcing</i>	Propriedade		
	Interno	Parcial	Externo
Total	<i>Spin-off's</i> (subsidiária integral)	Associação (<i>joint-venture</i>)	<i>Outsourcing</i> tradicional
Seletivo			<i>Outsourcing</i> seletivo

Continua...

Conclusão.

Grau do <i>Outsourcing</i>	Propriedade		
	Interno	Parcial	Externo
Nenhum	<i>Insourcing</i>	Facilidade compartilhada com múltiplos clientes	

Fonte: Dibbern *et al.* (2004, p.12).

Com relação às atividades terceirizadas, Grover *et al.* (1994) classificam o *outsourcing* de TI em operação de sistemas, desenvolvimento de aplicações, manutenção de aplicações, gerenciamento de redes e telecomunicações, *help-desk* e suporte ao usuário final, e gestão e planejamento de sistemas. Este estudo irá concentrar-se no *outsourcing* de manutenção de aplicações.

2.2 MANUTENÇÃO DE APLICAÇÕES

Manutenção de aplicação ou *software* para este estudo é compreendida, conforme definição do IEEE (1993), como:

As modificações de um produto de software após a entrega do mesmo sem falhas. Para melhorar o seu desempenho ou outros atributos, ou para adaptar o produto para as modificações no ambiente (grifo nosso).

Estima-se que de 70% a 75% do esforço total durante o ciclo de vida de utilização de um *software* seja gasto na atividade de manutenção do mesmo, ao longo do seu uso (ZELKOWITZ, 1978).

Lienz e Swanson (1980) classificam manutenção segundo quatro categorias ou classes: (a) Manutenção Adaptativa, proveniente de modificações no ambiente do *software*; (b) Manutenção Perfectiva, novas funcionalidades inseridas no *software*;

(c) Manutenção Corretiva, resolução de falhas ou comportamento inadequado, e (d) Manutenção Preventiva, prevenção a problemas futuros. Estudos demonstram que 75% do esforço de manutenção concentram-se nos dois primeiros tipos – adaptativa e perfectiva –, enquanto 21% referem-se à manutenção corretiva (BENNETT; RAJLICH; 2000).

Sneed e Brossler (2003) propõem em seu estudo oito fatores de avaliação do sucesso de um processo de manutenção de *software*:

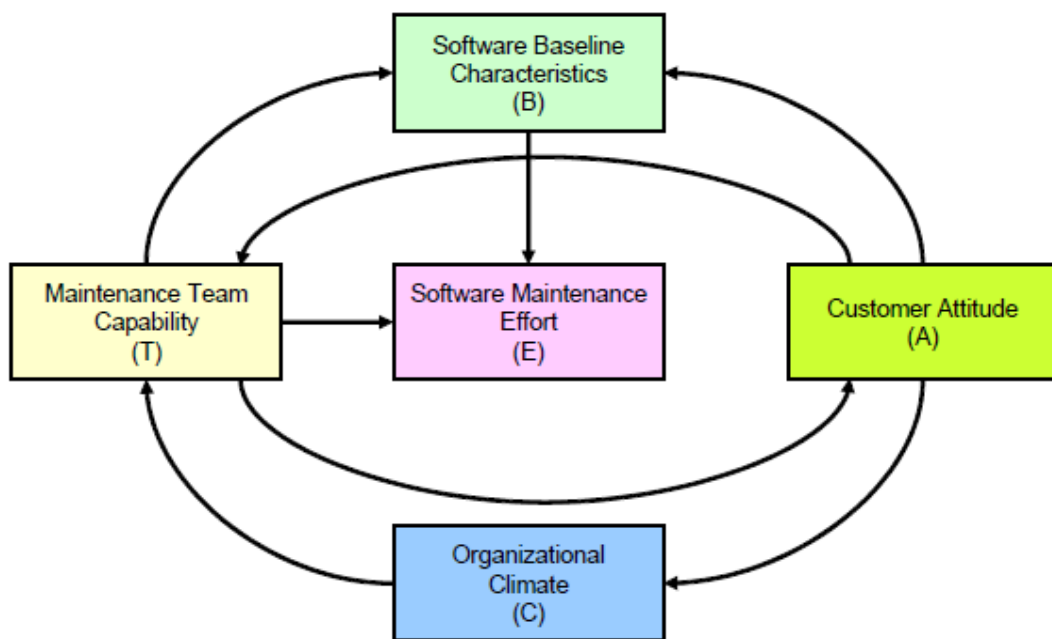
- a) Funcionalidade: a operação de manutenção deve, senão preservar, melhorar a funcionalidade da aplicação em manutenção;
- b) Qualidade: a operação de manutenção deve preservar e não aumentar a qualidade do *software* em manutenção;
- c) Complexidade: a operação de manutenção não deve aumentar a complexidade de *software* em relação ao seu tamanho;
- d) Volatilidade: a operação em manutenção não deve aumentar a volatilidade do *software* em manutenção;
- e) Custos: Os custos relativos por tarefa de manutenção não devem aumentar, desde que as tarefas sejam de âmbitos semelhantes.
- f) Prazos: Os prazos acordados devem ser cumpridos;
- g) Satisfação do usuário: O nível de satisfação do usuário deve, ao menos, permanecer no mesmo nível;
- h) Rentabilidade: A atividade de manutenção deve ser rentável.

Os oito fatores de sucesso de uma manutenção de *software*, propostos por Sneed e Brossler (2003), são um indicativo da complexidade de fatores que envolvem a atividade de alterar e evoluir uma aplicação de *software*. Embora, com base em uma lógica formal matemática, o *software* é uma produção intelectual humana, e, como tal, sujeita, às imperfeições, aos lapsos, às motivações, às intencionalidades e às limitações características da racionalidade humana. Não raro, uma aplicação de *software*, por má condução do processo de manutenção, depois de um curto período de utilização (dois a quatro anos), deve ser descontinuada ou o *software* reconstruído por perder as suas características originais de funcionalidade.

Bhatt e Misra (2006) produzem um estudo quantitativo sobre os fatores que influenciam a manutenção de *software*, e concluem que, das relações demonstradas

na Figura 1, aquelas que representam maior força são as relações AT (atitude do cliente e capacidade do time de manutenção) e CT (clima organizacional e capacidade do time de manutenção). Essa conclusão remete ao tema deste estudo, qual sejam os elementos vinculados a competências humanas, orientações, atitudes, ou seja, capacidades em *outsourcing* de manutenção de aplicações.

Figura 1 – Modelo de Manutenção de Aplicações de Bhatt e Misra (2006)



Fonte: Bhatt e Misra (2006).

2.3 CAPACIDADES EM *OUTSOURCING* DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Este estudo abordará o tema de Capacidades sob a óptica da visão baseada em Recursos (BARNEY, 1991), em que o elemento de vantagem competitiva, diferente de outras escolas da estratégia, parte das forças endógenas da empresa (WERNEFELT, 1984; SELZICK, 1957; PENROSE, 1959; BARNEY, 1991 e PETERAF, 1993). O recurso de uma firma, conforme definição de Barney (1991), inclui:

[...] todos os bens, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, etc., controlado pela firma que permite a firma conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e

efetividade. Na linguagem tradicional da análise estratégica, recursos da firma são forças que a firma pode usar para conceber e implementar suas estratégias.

Os estudos sobre capacidades em *outsourcing* são um campo pesquisa que vem ganhando relevância nos últimos anos, seja sob a óptica do cliente seja sob a do prestador de serviços de ITO.

Levina e Ross (2003) expõe a crítica do excessivo estudo do *outsourcing* sob a óptica do cliente, e a carência de se ter um aprofundamento dos estudos sob a perspectiva do fornecedor, especificamente em como o fornecedor pode entregar vantagens de custo para os clientes, ou seja, a perspectiva das capacidades do fornecedor. Esses autores propõem três capacidades essenciais, para responderem às demandas de mercado e às necessidades do cliente no estudo de caso da empresa ABC: Desenvolvimento do pessoal de TI, Gestão do Relacionamento do Cliente e Metodologia de desenvolvimento e disseminação.

A capacidade Desenvolvimento do Pessoal de TI refere-se a uma característica única do setor de Tecnologia da Informação: a velocidade com que um profissional júnior rapidamente aprende um trabalho e torna-se pleno ou sênior. A gestão desse desenvolvimento pessoal é chave para manter o profissional motivado e na empresa, reduzindo as taxas de rotatividade e mantendo os custos de pessoal sob controle.

A capacidade Metodologia de Desenvolvimento e Disseminação é necessária para garantir uma entrega consistente dos serviços de ITO. O principal guia de processos para empresas que trabalham com manutenção e desenvolvimento de *software* é o *Capability Maturity Model (CMM)* do *Software Engineering Institute (SEI)* que avalia o processo de desenvolvimento de *software* da empresa em cinco níveis de maturidade, no qual o nível cinco é o mais evoluído.

A capacidade Gestão do Relacionamento com o Cliente, por sua vez, formaliza por intermédio de acordos de níveis de serviços (*Service Level Agreement – SLA*), como será medido o nível de relacionamento entre cliente e fornecedor. Por meio da formalização dos níveis de serviço, o fornecedor é medido quanto ao seu desempenho de entrega e o cliente, por sua vez, aceita formalmente esses limites.

O quadro que segue resume os três grupos de capacidades propostos nos estudos de Levina e Ross (2003), com respectivas práticas constituintes para cada capacidade. Podem ser um indicativo de variáveis operacionais do modelo proposto.

Quadro 3 – Os três grupos de capacidades de Levina e Ross (2003), e as respectivas práticas constituintes

Capacidades	<i>Desenvolvimento do Pessoal</i>	<i>Metodologia de Desenvolvimento e Disseminação</i>	<i>Gestão de Relacionamento de Clientes</i>
Práticas Constituintes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pessoal do escritório. ✓ .Promoção equipe interna. ✓ Rotação de pessoal ✓ Equipe júnior. ✓ Equipe redundante. ✓ Mentoriação. ✓ Formação em gestão de projetos. ✓ Ambiente baseado em times. ✓ Colaboração entre equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nível de engajamento do grupo de processo de melhoria de <i>software</i>. ✓ Escritório de projetos. ✓ Identificação das melhores práticas. ✓ Padronização de processos. ✓ Processo de documentação. ✓ Treinamento em metodologia. ✓ Tarefas de trabalho documentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratos baseados em SLAs. ✓ Compartilhamento dos benefícios de eficiência com o cliente. ✓ Gestão de Metas e prioridades dos clientes. ✓ Comunicação de prioridades e status dos trabalhos. ✓ Compartilhamento do conhecimento com a equipe do cliente.

Fonte: Levina e Ross (2003, p. 334).

Outro aspecto relevante nos estudos de Levina e Ross (2003) é que as capacidades são mutuamente reforçadas entre si. Por exemplo, a capacidade em Metodologia reforça capacidade Desenvolvimento de Pessoal, pois auxilia e acelera o aprendizado da equipe mais júnior. A Metodologia também incrementa o nível de serviço, reforçando a capacidade de Gestão do Relacionamento de Clientes. A capacidade de Desenvolvimento de Pessoal, por sua vez, reforça a capacidade de Gestão do Relacionamento de Clientes, por facilitar o entendimento e comprometer as equipes com os acordos de nível de serviço.

Com foco também em capacidades do fornecedor de serviços de TI, Ethiraj *et al.* (2005) produziram um estudo em uma companhia desenvolvedora de *software* que interroga sobre formação de capacidades e sobre como elas influenciam o desempenho da empresa. Sugerem que as capacidades “[...]estão enraizadas no conhecimento contextualmente subjacente a função de produção”, sendo, portanto, importante observar a formação dessas capacidades na menor unidade produtiva de uma empresa de Tecnologia da Informação, o projeto. Outros pesquisadores, observa Ethiraj *et al.* (2005), sugerem que as capacidades não são apenas o resultado da acumulação tácita da experiência embutidas nas rotinas e no aprender-fazendo, mas na ação deliberada de investimentos na estrutura e sistemas para melhoria constante destas rotinas (ZOLLO; WINTER, 2002).

Ethiraj *et al.* (2005) dividem as capacidades em dois grandes grupos: capacidade cliente-específico e capacidade de desenvolvimento de *software* e gerenciamento de projetos. A capacidade cliente-específico refere-se ao número de iterações de projeto que o fornecedor faz com o mesmo cliente, pois ele é um indicador de recompra do cliente, e tende a otimizar a *performance* de entrega dos projetos, uma vez que fatores de relacionamento e confiança tendem a facilitar o bom andamento das entregas de serviços de ITO. A capacidade de desenvolvimento de *software* e gerenciamento de projetos refere à habilidade técnica do fornecedor em entender os requisitos de negócio do cliente e implementá-los de forma efetiva, dentro dos padrões de custo, prazo e qualidade esperados.

O modelo operacionalizado na pesquisa de Ethiraj *et al.* (2005) teve como variável dependente o resultado de projeto e, como variáveis independentes, a capacidade cliente-específico, medido pelo número de iterações de projeto do fornecedor com o mesmo cliente, e a capacidade de desenvolvimento de *software* e gerenciamento de projetos, medido pelo número de defeitos durante a execução do projeto, diferença de esforço aplicado no projeto e atraso de cronograma. Foram considerados também como variáveis de controle no modelo, o tipo do contrato (preço fixo ou por hora trabalhada), o tamanho e a complexidade do projeto, o tamanho da equipe, as pessoas/mês, a duração do projeto, o domínio da indústria, as plataformas de desenvolvimento e o tempo (ano em que o projeto foi iniciado).

Os resultados da pesquisa de Ethiraj *et al.* (2005) demonstraram que as diferenças de rentabilidade do projeto podem ser uma função das diferenças na forma com os recursos ou as capacidades são implantados na empresa. Foi encontrada evidência de que uma melhoria na implantação dos recursos produtivos gera como resultado aumento da rentabilidade do projeto. Isso, segundo os autores, fornece uma evidência aos *insights* de Penrose (1959) que afirma que o diferencial das empresas está na implantação dos recursos produtivos (capacidades).

Um estudo recente, ainda sob a perspectiva do prestador de serviços, sobre as competências em *outsourcing* de Processos de Negócios (*Business Process Outsourcing* – BPO) para entrega com resultado positivo conduzido por Bharadwaj e Saxena (2010), fornece outro elenco de capacidades que podem ser adaptadas para o serviço de ITO. O ITO deu origem ao BPO, e consiste na aplicação do mesmo conceito, de entregar para terceiros as atividades de apoio da empresa como Pessoal, Contabilidade, Financeiro etc., segundo um contrato que estabelece as regras de responsabilidade de ambos, baseado em um escopo e acordo de nível de serviço.

O quadro abaixo resume os principais constructos-chave com sua orientação teórica e as respectivas referências:

Quadro 4 - Principais constructos-chave, com orientação teórica e respectivas referências

Constructo-Chave	Argumento Teórico	Orientação Teórica	Referências
Capacidade em Gestão de Recursos Humanos	Capacidade em Gestão de Recursos Humanos, proporcionando aprendizado e satisfação no trabalho.	RBV	Budhwar <i>et al.</i> (2006).
Capacidade em Gestão da Tecnologia da Informação	Capacidade do prestador de serviços em manter o <i>hardware</i> , bem como aspectos tácitos relacionados ao conhecimento da tecnologia e habilidade para manter infraestrutura de TI robusta e escalável.	RBV	Wernerfelt (1984), Click e Duening (2005).
Capacidade em Gestão de Processos de Negócio	Capacidade do prestador de serviços para gerenciar o conhecimento tácito, <i>performance</i> e transição de processos.	RBV, Capacidade de Serviços	Amit e Schoemaker (1993), Bitici e Muir (1997), Harmon (2003), Malone <i>et al.</i> (2003), Valiris e

			Glykas (2004), Gottfredson <i>et al.</i> (2005).
Capacidade em Gestão de <i>Outsourcing</i>	Capacidade requerida para gerenciar e operar arranjos de <i>outsourcing</i> .	RBV	Feeney e Willcocks (1998).

Continua...

Conclusão.

Constructo-Chave	Argumento Teórico	Orientação Teórica	Referências
Gestão do Relacionamento	Capacidade para gerenciar relações com terceiros investindo na mesma.	Teoria Relacional	Dyer e Singh (1998), Mani <i>et al.</i> (2006).
Capacidade em resultado de BPO	Realização dos benefícios intencionados com o <i>outsourcing</i> .	Teoria dos Custos de Transação	Williamson (1975, 1981, 1985), Lacity e Hirschheim (1995), Aubert <i>et al.</i> (1996), Ang e Straub (1998).

Fonte: Bharadwaj e Saxena (2010).

Partindo de um modelo onde as seis capacidades-chave afetam positivamente o resultado de BPO, a pesquisa conduzida por Bharadwaj e Saxena (2010) demonstrou que as capacidades em Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Tecnologia da Informação influenciam positivamente as Capacidades de Gestão do Relacionamento, e estes, por sua vez, influenciam o resultado de BPO.

Nessa perspectiva, Lacity *et al.* (2009), produzem uma revisão da literatura sobre ITO, e, sob a perspectiva de Capacidades, identificam duas questões centrais nos estudos sobre este tema:

- a) Quais Capacidades os clientes necessitam desenvolver para o engajamento de sucesso dos fornecedores de ITO?
- b) Que Capacidades os clientes buscam em um fornecedor de ITO?

Nessa revisão de literatura, a capacidade mais mencionada foi a “Capacidade Técnica/Metodológica em Sistemas de Informação”, tanto na perspectiva do cliente, quanto do fornecedor.

A capacidade mais importante para os clientes é a “Capacidade de Gestão de Fornecedores”, definida como a medida que uma organização-cliente é capaz de

gerir eficazmente os fornecedores de *Outsourcing* (por exemplo, CRUZ, 1995, MICHELL; FITZGERALD, 1997, ALQIRIM, 2003, RANNGANATHAN; BALAJI, 2007).

A capacidade mais importante para os fornecedores é a “Capacidade de Gestão de Recursos Humanos” (por exemplo, GOPAL *et al.*, 2003, BEULEN; RIBBERS, 2003; RAO *et al.*, 2006; OSHRI *et al.*, 2007), definida como a habilidade de uma organização em identificar, adquirir, desenvolver e implantar os recursos humanos para atingir os seus objetivos organizacionais. Segundo esses estudos, o resultado de ITO era superior, quando a rotatividade do pessoal do fornecedor era mais baixa e as pessoas designadas para a prestação do serviço eram mais capazes.

Tabela 1 - Capacidades de clientes e fornecedores

Capacidade	Descrição da Capacidade	Número de Artigos		
		C*	F*	T*
Capacidade Técnica/Metodológica em Sistemas de Informação	Nível de Maturidade de uma organização em termos de técnica ou padronização de processos incluindo <i>Capability Maturity Model (CMM)</i> , <i>Capability Maturity Model Integrated (CMMI)</i> , <i>Information Technology Infrastructure Library (ITIL)</i> .	5	8	13
Capacidade de Gestão de Recursos Humanos em Sistemas de Informação	Capacidade de uma organização para identificar, adquirir, desenvolver e implantar recursos humanos para atingir os seus objetivos organizacionais.	1	9	10
Capacidade de Gestão de Fornecedores	A medida em que o fornecedor é capaz de gerir eficazmente os fornecedores de <i>outsourcing</i> .	10	0	10
Capacidade de negociação de contratos	A capacidade que uma organização é capaz de selecionar, negociar e fechar contratos efetivos com os fornecedores.	7	0	7
Capacidade de Domínio	A medida em que o fornecedor constrói uma capacidade do negócio da organização cliente e contextos técnicos, processos, práticas e requisitos.	0	4	4
Capacidade de Gestão de Mudanças em Sistemas de Informação	A medida em que a organização gere eficazmente a mudança.	3	0	3
Capacidade de Gestão de Transição	A medida em que um fornecedor-cliente faz a transição dos serviços para um prestador de serviços de ITO ou integra os serviços do cliente com o prestador de serviços de ITO.	2	0	2

Capacidade de Gestão de Clientes	A medida que uma organização fornecedora é capaz de gerir eficazmente a relação com um cliente.	0	2	2
	<i>Total</i>	28	23	51

*C = Cliente, F = Fornecedor, T = Total.

Fonte: Lacity *et al.* (2009, p .140).

Os próximos capítulos serão reservados para detalhar as principais capacidades de *outsourcing* sob a óptica do fornecedor, encontradas na revisão da literatura.

2.3.1 Capacidade de Gestão de Pessoas

Essencialmente, a prestação de serviços depende do elemento humano. Fatores como governança, processo, tecnologia são importantes, mas secundários em comparação ao papel decisivo das pessoas – aquelas que vão executar o serviço na ponta.

Os serviços de *outsourcing*, por sua vez, carregam um elemento adicional de complexidade na gestão das pessoas que é o fato de elas passarem a identificar-se mais com o cliente, do que com a empresa em que eles trabalham. Esse fenômeno é inerente à natureza desse serviço que é prestado, muitas vezes, para grandes companhias, com valores e cultura “fortes”, e, não raro, dentro das próprias instalações desse cliente, e a cuja cultura é necessário que o fornecedor se adapte. Esse processo gera, muitas vezes, uma confusão de identidade entre os colaboradores do fornecedor de ITO. Tal fenômeno somado, a uma equivocada gestão de pessoas pelo fornecedor, produz no colaborador a seguinte questão: “Afim para quem trabalho?”. A evidência da questão levantada acima é percebida muito claramente nos currículos dos profissionais de TI e nas entrevistas de seleção, em que questionadas as suas experiências, aparece o nome do cliente e desaparece a referência ao fornecedor.

Outro aspecto característico do setor de Tecnologia é a velocidade com que um profissional ingressa no mercado de trabalho, e rapidamente atinge um

patamar de remuneração de nível pleno ou sênior (LEVINA; ROSS, 2003). Este fator, associado às crescentes demandas em nível nacional e internacional, por cada vez mais serviços de base tecnológica, impõe taxas de *turn over* elevadíssimas. Tal situação é um dos fatores que reduz a percepção de valor e a qualidade dos serviços de ITO pelo o cliente.

Pelos motivos relacionados acima, a Capacidade de Gestão de Pessoas, é relacionada pelos principais estudiosos em Capacidade de ITO como a principal capacidade do fornecedor (LACITY *et al.*, 2009), e aparecem referenciadas como Desenvolvimento de Pessoal (LEVINA; ROSS, 2003), Capacidade de Gestão de RH em Sistemas de Informação (LACITY *et al.*, 2009), Competência em Gestão de Recursos Humanos (BHARADWAJ; SAXENA, 2010), e outras designações alternativas, mas essencialmente com o mesmo conceito.

A terminologia utilizada neste estudo – Capacidade de Gestão de Pessoas – foi adotada com a intenção de não confundir o papel de uma tradicional área de Recursos Humanos com a atividade fundamental que deve ser conduzida exclusivamente pelas lideranças da organização de ITO, que é a de fazer gestão das pessoas que compõem os times de projeto.

2.3.2 Capacidade de Relacionamento com Clientes

O *outsourcing* de TI tende a ser mais complexo que outras formas de *outsourcing*, como o BPO de contabilidade, finanças, pessoal, e outras, uma parte porque TI permeia, afeta e forma a maioria dos processos organizacionais. Nesse sentido, a evolução do relacionamento em ITO tende para um papel de missão crítica na manutenção de serviços-chave de suporte para os processos da organização (KERN; WILLCOCKS, 2002). Willcocks *et al.* (1996) apontam para outra característica que faz o ITO distinto de outros *outsourcings*: TI não é uma função homogênea, mas compreende uma variedade de atividades.

Ainda, baseando-se nos estudos de Kern e Willcocks (2002), que são até hoje uma das principais referências de pesquisa no tema de relacionamento em *outsourcing*, foram encontradas duas perspectivas nos estudos anteriores sobre o

tema: a primeira, com o viés econômico, baseada em questões com a Teoria dos Custos de Transação e Teoria da Agência; a segunda, com viés de parceria, que sustenta que a natureza de longo prazo e de incerteza exige uma relação baseada em flexibilidade e colaboração de benefícios. Essa observação convalida que a perspectiva de contratos tem sido subestimada (WILLCOCKS; KERN, 1998).

Kern e Willcocks (2002) propõem, com base nos estudos de Hkansson (1982), um modelo denominado modelo de interação que, essencialmente, reconhece que os participantes envolvidos em um relacionamento de ITO (cliente e fornecedores) são geralmente confrontados com um complexo padrão de interações entre e dentro das organizações e que essas interações tornam-se institucionalizadas em um conjunto de papéis. Segundo esse modelo, quatro grandes grupos de variáveis descrevem e influenciam a relação:

- a) os elementos do processo de interação;
- b) as partes envolvidas, organizações e pessoas;
- c) o ambiente dentro do qual a interação acontece;
- d) a atmosfera, afetando e afetada por esta interação.

Nesse modelo, o elemento atmosfera cumpre papel importante, pois representa a qualidade do relacionamento, explicitada por questões de comprometimento e confiança.

Outra abordagem para a o tema relacionamento tende a dar mais importância para os aspectos formais da relação, como os Acordos de Níveis de Serviços (SLA), Gestão e Governança Contratual (LEVINA; ROSS, 2003, GOO *et al.*, 2009, ALBORZ *et al.*, 2003).

2.3.3 Capacidade Técnica em TI

Como já mencionado anteriormente, capacidade técnica e de metodologia em Sistemas de Informação é a capacidade mais mencionada nos estudos sob capacidades em *outsourcing*, seja na óptica do fornecedor ou do cliente (LACITY *et al.*, 2009).

Capacidade Técnica, para Ethiraj *et al.* (2005), é a habilidade técnica do fornecedor em entender os requisitos de negócio do cliente e implementá-los de forma efetiva, dentro dos padrões de custo, prazo e qualidade esperados. Um guia da maturidade da empresa nessa capacidade, segundo Levina e Ross (2003), é a utilização do *Capability Maturity Model Integrated* (CMMi), que estabelece, segundo o grau que a empresa encontra-se avaliada (nível 1 – Inicial, nível 2 – gerenciado, nível 3 – definido, nível 4 – gerenciado quantitativamente e nível 5 – otimizado), o conjunto de práticas como objetivo de garantir a qualidade técnica do fornecedor. Em um estudo conduzido por Rothman e Lacity (2006), os autores concluíram que empresas que possuem no mínimo CMMi nível 3 obtiveram sucesso maior em ITO, do que aquelas sem esse nível de avaliação.

2.3.4 Capacidade de Gestão de Processos de Negócio

Segundo Saxena e Bharadwaj (2009), o sucesso do *outsourcing* de processo de negócios requer três atributos de processo:

- a) metas de processo: o propósito de negócio que o processo pretende cumprir;
- b) o *outsourcing* de um determinado processo não pode prejudicar outros processos dentro da organização;
- c) o procedimento do processo real que está sendo utilizado na operação.

Infelizmente esse conhecimento sobre o processo de negócio não é facilmente disponível para o prestador de serviços, seja porque nunca foi requerido pela organização cliente, seja porque é tacitamente incorporado por um grande número de atores da organização cliente (BHARADWAJ; SAXENA, 2010). Nesse caso, é, então, importante que o prestador de serviços tenha uma competência adquirida com o processo que será objeto do *outsourcing*.

A capacidade de gestão de processos de negócio está no coração de um prestador de serviços de *Business Process Outsourcing* (BPO), não podendo dizer-se o mesmo no caso do *outsourcing* de manutenção de aplicações, onde o

objeto de terceirização são os sistemas aplicativos e não os processos de negócio.

2.3.5 Capacidade de Gestão de *Outsourcing*

Na literatura de capacidades em *outsourcing* de Tecnologia da Informação, Capacidade de Gestão de *Outsourcing* tem sido relacionada como uma competência do cliente (FEENY; WILCOCKS, 1998). Os estudos de Bharadwaj e Saxena (2010) sugerem, no entanto, que essa competência seja estendida para o prestador de serviços, uma vez que esse em nível global está também exposto a riscos do cliente e aos aspectos de gestão do contrato.

Nesse sentido, as atividades identificadas por Bharadwaj e Saxena para gestão do *outsourcing* são:

- a) realização de *due-dilligence* com objetivo de conhecer bem o cliente, principalmente quando atua globalmente com objetivo de reduzir eventuais riscos de insolvência deste;
- b) realização de *due-dilligence* de processo com objetivo de conhecer a fundo os processos candidatos ao *outsourcing*, de forma a dimensionar as capacidades internas para entregar esse serviço, bem como a estimativa de rentabilidade com essa operação;
- c) negociação do contrato e gestão: desenvolvimento do contrato em conjunto com o cliente, com a determinação dos níveis de serviço acordados, presentes e futuros.

Embora essa capacidade esteja relacionada na literatura ao serviço de BPO, ela é aplicada ao *outsourcing* de manutenção de aplicações, uma vez que o nível macro de gestão por acordos de níveis de serviços (SLAs) assemelham-se, e a necessidade de realização de um procedimento para conhecimento do inventário de sistemas legados também se faz necessário.

2.3.6 Capacidade de Liderança

A Liderança é definida por Fenny *et al.* (2005) como a capacidade de identificar, comunicar e entregar atividades necessárias para o sucesso de uma operação de *outsourcing*. Os estudos desses autores indicam que, além da governança e dos contextos estruturais e processuais, tanto nos casos estudados de sucesso quanto nos de fracasso de uma experiência de ITO, o principal elemento determinante foi a presença de uma liderança do fornecedor, capaz de assegurar o sucesso de relacionamento. Ao estudar esses casos, três padrões emergiram nesses estudos:

- a) em casos de insucesso, a liderança viu-se focada demais em questões relacionadas com entrega e gestão de níveis de serviços;
- b) a qualidade do relacionamento pessoal entre o líder do fornecedor e o líder do cliente é um direcionador. Isso tem um impacto importante na amplitude da relação entre cliente e fornecedor;
- c) a relação do líder do fornecedor com o toda a cadeia de liderança da empresa prestadora de serviços, até a sua presidência. Essa relação garante que esse “líder da conta” tenha condição de acessar os recursos-chave da organização para entregar valor para o cliente.

Lacity e Willcocks (2001, p. 254) identificam que a liderança é responsável por manter e estabelecer os relacionamentos com o cliente, e desenvolver a cultura da organização, ao mesmo tempo em que é direcionada pela geração de valor para o negócio, manutenção e continuidade do negócio e pelo desenvolvimento do pessoal.

2.4 SÍNTESE DA REVISÃO TEÓRICA SOBRE CAPACIDADES EM ITO

Este capítulo faz uma síntese da revisão da literatura sobre Capacidades em *outsourcing* em TI. Este estudo utiliza a definição de Kern e Willcocks (2002) de *outsourcing* de TI: um processo pelo qual uma organização decide contratar fora bens, pessoas e/ou atividades para um fornecedor terceiro, que, em troca, fornece e gerencia esses bens e serviços para taxa acordada durante um período de tempo acordado.

Quanto a modelos de arranjos de *outsourcing*, o estudo enquadra-se no *outsourcing* total, segundo classificação de Lacity e Hirschheim (1993), não enquadrando-se como *body-shop* (alocação de pessoas) nem projeto de *software*. Segundo classificação de Dibbern *et al.* (2004), este estudo classifica-se como *outsourcing* seletivo, em que a propriedade do *outsourcing* é externa e o grau é seletivo, ou seja, uma das funções de TI é terceirizada, no caso, a função de manutenção de aplicações.

Entende-se como manutenção de aplicação ou *software* (IEEE, 1993), as modificações de um produto de *software* após sua entrega do mesmo sem falhas, para melhorar seu desempenho ou outros atributos, ou para adaptar o produto para as modificações do ambiente. A manutenção é classificada, segundo as seguintes categorias ou classes (LIEZ; SWANSON, 1980), as quais serão todas objeto deste estudo: Manutenção Adaptativa, proveniente de modificações no ambiente; Manutenção Perfectiva, quando novas funcionalidades são inseridas no *software*; Manutenção Corretiva, em que são solucionadas falhas ou comportamentos inadequados; e a Manutenção Preventiva, em que é feita à prevenção a problemas futuros.

O conceito de Capacidades utilizado neste estudo será o de Willcocks *et al.* (2007): um conjunto distintivo de competências humanas, orientações, atitudes, motivações que, quando aplicadas, podem transformar recursos em atividades específicas de negócios.

As capacidades estudadas sob a óptica do prestador de serviços, encontradas na revisão da literatura, foram a capacidade de gestão de pessoas (FENNY, 2005, LEVINA; ROSS, 2003, BHARADWAJ; SAXENA, 2010, BUDHWAR *et al.*, 2006, GOPAL *et al.*, 2003, BEULEN; RIBBERS, 2003, RAO *et al.*, 2006, OSHRI *et al.*, 2007, LACITY *et al.*, 2009), a capacidade de relacionamento com clientes (LEVINA; ROSS, 2003, BHARADWAJ; SAXENA, 2010, DYER; SINGH, 1998, MANI *et al.*, 2006, LACITY *et al.*, 2009, ETHIRAJ *et al.*, 2005, LEE *et al.*, 2009, PALVIA *et al.*, 2010), a capacidade técnica (LEVINA; ROSS, 2003, LACITY *et al.*, 2009, ETHIRAJ *et al.*, 2005), a capacidade de liderança (FENNY *et al.*, 2005), a capacidade de gestão de processos de negócio (SAXENA; BHARADWAJ, 2009, BHARADWAJ; SAXENA, 2010) e a capacidade de gestão de *outsourcing* (BHARADWAJ; SAXENA, 2010).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo estabelece uma abordagem exploratória na investigação de capacidades do fornecedor que sustentam uma relação contínua em *outsourcing* de TI da modalidade de manutenção de aplicações. Para alcançar os propósitos da pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa baseada em um estudo de caso único que, segundo Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa adequada, quando se deseja examinar um fenômeno atual dentro de um determinado contexto social.

Para responder à questão principal de pesquisa, a abordagem utilizada foi a realização de entrevistas em profundidade com questões abertas, com profissionais de nível técnico e gerencial que atuam nesta operação de *outsourcing* de manutenção de aplicações.

A pesquisa seguiu as seguintes etapas:

- a) identificação da Empresa e do caso: Nessa etapa, identificou-se a operação de *outsourcing* de manutenção de aplicações prestado pela BRASILTÍ para o cliente CLI1;
- b) mapeamento da estrutura organizacional da operação e agendamento das entrevistas: Nessa etapa, foram identificados, por meio da estrutura organizacional da operação da BRASILTÍ, os profissionais que iriam participar das entrevistas e realizado seu agendamento;
- c) realização da entrevista-piloto com grupo de pesquisadores;
- d) realização das demais entrevistas selecionadas;
- e) gravação das entrevistas: Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas;
- f) identificação e definição das categorias de capacidades objeto de análise do estudo;
- g) análise dos dados: Identificação dos elementos das capacidades estudadas, e confronto destes com o referencial teórico;
- h) proposições do estudo: Com base na análise foram realizadas proposições deste estudo e sugestões para futuras investigações.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA DO ESTUDO

Como já mencionado, a abordagem utilizada para responder a questão principal desta investigação foi a realização de entrevistas em profundidade com profissionais de nível técnico e gerencial da organização que, de alguma forma, interagem de forma direta ou indireta com a prestação do serviço de *outsourcing* de manutenção.

O critério de escolha da operação de *outsourcing* da BRASILTI para iluminar os estudos sobre capacidades em manutenção de aplicações deu-se principalmente sobre o fato de tratar-se de uma relação de prestação de serviços de aproximadamente 17 anos, o que atende e vai além do critério de relacionamento comercial superior a três anos, estabelecido por esta pesquisa. A amplitude do prazo de contratação do mesmo serviço sugere indicar o estabelecimento e consolidação de capacidades que sustenta a continuidade do relacionamento comercial.

Os critérios para definição do grupo de pessoas entrevistadas foram o grau de participação e influência, técnica e gerencial, na operação analisada e o tempo de atuação delas nesta operação. Os profissionais selecionados representam uma amostra de todos os níveis hierárquicos que, de alguma forma, interagem com a operação e com o cliente, de forma a permitir observar em toda a estrutura direta da organização o fenômeno de como capacidades influem na prestação dos serviços. Com relação ao tempo de atuação, o critério utilizado foi a seleção de profissionais com três anos ou mais de participação na mesma operação, mesmo que, nesse período, passassem por diferentes funções na mesma operação. Com esse critério, buscou-se também analisar a evolução do profissional dentro da operação e como isso repercutiu em termos de capacidades.

Foram selecionados os seguintes profissionais para o processo de entrevistas:

- a) SOC1 – Sócio, Vice-Presidente de Operações. Tem 43 anos, é formado em economia, pós-graduado em gestão e psicologia. Entrou na empresa como Gerente de Projetos em 1995, e, a partir de 1997, adquire participação na empresa. É hoje responsável por serviços e tecnologia da BRASILTI, e tem atuação direta como *sponsor* do cliente

CLI1. Os principais clientes da empresa, hoje oito clientes, possuem a figura de um sócio *sponsor*, que é o responsável por manter o relacionamento institucional com as principais lideranças do cliente. A sua atuação no nível de serviços ocorre trimestralmente, quando da apresentação da evolução dos serviços e atendimentos prestados. Atua também na expansão da BRASILTÍ em novos negócios dentro do cliente;

- b) SOC2 – Sócio Presidente da BRASILTÍ, responsável também pelo processo comercial da empresa. É fundador da BRASILTÍ, possui 46 anos, e sempre teve uma participação fundamental na venda dos grandes contratos. A sua relação com o CLI1 retoma a origem do relacionamento, em que os primeiros contratos foram vendidos e entregues pelo SOC2. Atualmente, sua atuação na operação restringe-se ao relacionamento político entre as empresas. A formação do SOC2 é em Análise de Sistemas, e, apesar de ter tido sempre uma atuação voltada para negócio, atuou nos primeiros quatro anos da BRASILTÍ como analista e desenvolvedor de sistemas;
- c) GN1 – Gestor de Negócios, ao qual a operação está subordinada. O Gerente de Negócios GN1 possui 42 anos, entrou na empresa há oito anos, contratado para atuar como coordenador de uma operação do cliente CLI1. Assumiu em quatro anos como Gerente de Relacionamento desse cliente, e hoje é responsável por toda cadeia de negócios da região Sul (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e pelo negócio SAP da BRASILTÍ. É formado em Análise de Sistemas, e teve sua origem no mercado de trabalho como programador de sistemas e, posteriormente, analista de sistemas;
- d) GR1 – Gerente de Relacionamento, responsável pela operação. Possui 25 anos, entrou há cinco anos na BRASILTÍ, em um programa de *trainees* de programação, e, nesse período, passou pelas funções de programador, analista, analista líder, coordenador e, atualmente, é Gerente de Relacionamento. Nessa função, exerce a responsabilidade integral pela gestão do cliente, incluso venda, controle do resultado e entrega. O Gerente de Relacionamento na BRASILTÍ atua na lógica de

um empresário interno, com autonomia quase que total dentro do seu escopo de atuação. A formação do GR1 é técnica, porém, desde muito cedo, foi identificado o seu interesse por crescer dentro da área de gestão;

- e) CO1 – Coordenador Técnico da Operação. Profissional com seis anos de BRASILTI, entrou como analista e, posteriormente, galgou a posição de coordenação. A função do coordenador é gerenciar a entrada das demandas, negociar prazo e preço com o cliente, e acompanhar as entregas para que sejam feitas dentro dos padrões de prazo, custo e qualidade acordados;
- f) AN1 – Analista líder, responsável por um conjunto de aplicações da operação. Profissional com quatro anos de experiência na BRASILTI, entrou como programador, e hoje responde por um conjunto de sistemas e pelo apoio à coordenação da equipe de programadores que atendem a esses sistemas. Está sendo preparado para assumir a posição de coordenação pelo coordenador CO1;
- g) AN2 – Analista líder, responsável por um conjunto de aplicações da operação. Ocupa posição semelhante ao analista AN1, respondendo por outro conjunto de aplicações. Tem ao todo oito anos de experiência dentro da BRASILTI, tendo ingressado por um programa de *trainees* de programação, teve um período afastado da empresa, e retornou há quatro anos. Também está se preparando para assumir posições de nível gerencial.

3.1.1 Procedimentos Metodológicos

As entrevistas foram conduzidas por intermédio da estratégia de questões abertas, buscando entender quais as capacidades que influem para garantir a continuidade da operação de *outsourcing*. Ressalta-se o fato de que o pesquisador é sócio fundador da empresa BRASILTI, e atua na gestão nas áreas Administrativo-Financeira, Desenvolvimento Organizacional e Novos Negócios. Embora não tendo

função de gestão direta na operação em estudo, buscaram-se alternativas para minimizar sua influência sobre o grupo de entrevistados. Para isso, as entrevistas foram conduzidas por dois pesquisadores independentes e acompanhada pelo pesquisador principal, que teve pouca intervenção na dinâmica das entrevistas.

Foi realizada uma pesquisa piloto com dois membros selecionados, com objetivo de testar e validar a abordagem das entrevistas. A partir dessa pesquisa piloto, foram realizados ajustes de forma a evitar que a condução da entrevista pudesse direcionar a linha de formulação das respostas pelos entrevistados. Estas duas entrevistas foram aproveitadas para análise dos dados.

As perguntas do processo de entrevista nasceram motivadas pelo tema: “Quais capacidades a BRASILTÍ possui e como elas influem na continuidade do relacionamento com o cliente CLI1 no serviço de *outsourcing* de manutenção de aplicações?”. A partir dessa questão aberta, a entrevista foi conduzida na tentativa de obter-se o maior nível de riqueza de detalhes dos elementos que surgiam naturalmente do entrevistado e verificar como esses elementos influenciam no serviço de manutenção de aplicações.

Ao final dessa fase aberta da entrevista, os entrevistadores checaram as capacidades relacionadas da literatura que eventualmente não foram relatadas de forma espontânea pelo entrevistado. De uma forma geral, as capacidades de gestão de processos de negócio e gestão do *outsourcing* foram refutadas pelos entrevistados, como não sendo um elemento crítico que influi na prestação do serviço. A capacidade técnica, sobretudo nas questões vinculadas à tecnologia e processo de desenvolvimento, que muitas vezes não apareceu de forma espontânea nas entrevistas, foi convalidada como um elemento de importância relativa neste tipo de serviço. Associada à capacidade técnica, surgiram elementos de flexibilidade da equipe para entender e encaminhar a solução das demandas abertas pelos clientes.

3.1.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita durante as semanas de 9 a 20 de janeiro de 2012, através de entrevistas em profundidade com os profissionais previamente

selecionados. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes, e previamente comunicado a eles que as informações ali coletadas teriam como único objetivo a realização de um trabalho acadêmico, bem como não seriam divulgados os nomes dos participantes envolvidos e dos citados durante a entrevista. Foi comunicado também no início das entrevistas, que o pesquisador responsável pelo estudo não estava na condição de sócio da empresa, mas, sim, na condição de estudioso do tema.

As entrevistas duraram em média oitenta minutos, sendo que a mais curta durou 45 minutos e mais longa cento e sessenta minutos. A transcrição dos dados foi realizada *a posteriori*, e optou-se por utilizar as citações dos entrevistados da forma idêntica como relatadas nas entrevistas.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para identificação e classificação dos principais elementos. O procedimento de análise dos dados deu-se, utilizando tanto material em áudio das entrevistas, quanto os relatórios das transcrições, com objetivo de não perder a riqueza de conteúdo das entrevistas e o contexto com que as referências às capacidades foram feitas.

Inicialmente foram identificadas as categorias de capacidades relatadas pelos entrevistados e a definição dessas capacidades conforme procedimento descrito no próximo subcapítulo. Depois de identificadas e definidas as capacidades, as entrevistas foram reanalisadas e, a cada trecho de entrevista, agruparam-se os elementos de capacidade a que o entrevistado estava fazendo referência.

Após executado esse procedimento, gerou-se uma lista com todas as citações dos entrevistados, agrupadas por capacidade, e, posteriormente, fez-se uma síntese com as citações mais significativas. Essa síntese serviu para apresentação dos dados e definição dos elementos das capacidades observadas de forma a compor o capítulo da análise dos dados e o quadro de proposições deste estudo.

Por fim, a análise dos dados concluiu-se resgatando a revisão do referencial teórico sobre o tema e a definição dos elementos componentes das capacidades observadas no estudo de campo desta investigação.

3.3 IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE CAPACIDADES

O processo de identificação e definição das categorias de capacidades analisadas neste estudo deu-se após a realização de todas as entrevistas. Na etapa posterior à transcrição, foram agrupadas as principais capacidades relevantes relatadas pelos entrevistados e confrontadas com as categorias resgatadas da revisão da literatura. Foram identificadas e definidas quatro categorias de capacidades principais: Capacidade de Gestão de Pessoas, Capacidade de Gestão do Relacionamento com Clientes, Capacidade Técnica e Capacidade de Liderança. A definição utilizada para cada categoria de capacidade surgiu da síntese da literatura com os dados observados do estudo de campo.

A Capacidade Técnica, na forma com se apresentou no estudo de campo, mostrou-se insuficiente para retratar o fenômeno que estava sendo observado. Verificou-se que o elemento técnico, no que tange ao domínio da tecnologia e da metodologia, era apenas um elemento que compunha essa capacidade. Das entrevistas de campo, surgiram elementos como capacidade de flexibilidade e adaptabilidade, além do conhecimento do negócio e das soluções legadas. Optou-se por realizar-se uma nova revisão da literatura, cujo resultado é a ampliação dessa capacidade para capacidade técnica e de flexibilidade em TI. Para efeitos de maior clareza do percurso metodológico seguido pelo pesquisador, optou-se por complementar esse referencial teórico na definição da capacidade, descrito no subcapítulo posterior.

3.3.1 Capacidade de Liderança

Capacidade de Liderança, para este estudo, é então definida como **a capacidade das lideranças de uma operação de ITO em entregar os resultados comprometidos, por intermédio das pessoas, dentro dos valores da organização**, conceito adaptado e expandido de Fenny *et al.* (2005) e Lacity e Willcocks (2001).

Capacidade das lideranças de uma operação de ITO... – vem a significar que o escopo de liderança abordado neste estudo não se limitará ao CEO da empresa, mas a todo o quadro de pessoas que assumem posição de gestão, neste caso, Diretores, Gerentes de Relacionamento e Coordenadores de Operação, e, eventualmente, Analistas de Sistemas que assumem também um papel de coordenação da equipe técnica.

Em entregar os resultados comprometidos... –, ou seja, a principal função da liderança é garantir que aquilo que foi contratado e compromissado pelo prestador de serviços com o cliente será entregue. A capacidade de entregar é um fator-chave para a manutenção da relação no longo prazo com o cliente, e da sustentabilidade do negócio como um todo (LACITY; WILLCOCKS, 2001).

Por intermédio das pessoas... – esse elemento ressalta a importância da liderança no envolvimento, na mobilização e no comprometimento das pessoas da sua equipe em entregar. O líder ou gestor é um que, mais do que motivar, convencer ou mesmo exigir que determinado indivíduo execute alguma tarefa, deve produzir nas pessoas um sentido naquilo que estão fazendo. Esse sentido deve estar alinhado com a identidade da empresa, mas também com o interesse e ambição de cada indivíduo daquela equipe.

Dentro dos valores da organização – esse elemento ressalta a função da liderança em comunicar e formar os valores da organização nas pessoas da sua equipe. Essa função é indelegável, uma vez que são os valores organizacionais, aqueles forjados pela prática e não pelo discurso, que sustentam uma identidade e um estilo organizacional. Esse conceito alinha-se ao pensamento de Selznick sobre a responsabilidade da liderança na questão da comunicação e formação dos valores:

[...] a liderança cria e molda a incorporação organizacional – no pensamento, sentimento e hábito – das premissas de valor. A liderança reconcilia os esforços internos com as pressões ambientais (SELZNICK, 1957, p. 62).

3.3.2 Capacidade de Gestão de Pessoas

Neste estudo, Capacidade de Gestão de Pessoas é definida como a **capacidade para identificar, formar e desenvolver pessoas para entregar serviços de ITO dentro dos valores e objetivos da organização**, adaptado e expandido de Levina e Ross (2003) e Bharadwaj e Saxena (2010).

Capacidade para identificar... – refere-se à habilidade do gestor de saber contratar profissionais que tenham inatas duas características: são ao mesmo tempo técnicos e também possuem a vocação para prestação de serviços. Significa que o profissional que vai trabalhar com *outsourcing*, deve, sobretudo, ter a habilidade para e gostar de relacionar-se com pessoas. Essa característica, sobretudo em TI, não é um elemento tão comum no perfil do profissional. Profissionais somente com o perfil técnico adaptam-se bem para funções de Pesquisa e Desenvolvimento, e também para projetos de desenvolvimento de *software*, porém não são os mais aptos para o modelo de prestação de serviços de *outsourcing*.

Formar... – refere-se à habilidade do gestor em educar o profissional em dois aspectos fundamentais. O primeiro aspecto é o técnico, referindo-se à metodologia, ao processo, aos procedimentos, enfim à questão mais operacional do trabalho que ele vai desempenhar. O segundo aspecto da formação refere-se ao conteúdo de identidade, aos valores da organização. O Gestor é um que tem a missão, de não só ensinar o Como, mas fundamentalmente os Porquês. Cada empresa possui uma cultura e estilo próprios que deve ser formado no profissional com o tempo e, fundamentalmente, na ação concreta e na solução dos problemas (BITAR; HAFSI, 2007). A formação das pessoas é contínua e pelo trabalho (COSTA, 2004), e é a base para o posicionamento correto desse profissional nas situações do dia a dia, principalmente no relacionamento com o cliente. As noções de “certo” ou “errado” são sempre relativas a cada cultura empresarial, e ganham

um contexto de sentido, quando alinhadas com a identidade específica de uma determinada organização. A empresa possui um critério de decisão que, muitas vezes, está subterrâneo na sua cultura. Esse critério de identidade empresarial deve ser formado nas pessoas, sobretudo naquelas que irão ter contato direto com o cliente.

O conceito de formação usado neste estudo está alinhado ao conceito de Zarifian (2001), que coloca o papel fundamental do elemento humano no centro do processo de formação de competências: “A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

Desenvolver... – significa olhar aquele profissional sempre em perspectiva, buscando potencializar ao máximo as suas características inatas. O desenvolvimento do profissional é fundamental para a sustentabilidade de uma operação, uma vez que lideranças oriundas da própria empresa/operação tendem a apresentarem um desempenho superior ao das contratadas do mercado. O fator de desenvolvimento também é um elemento que auxilia na redução do *turn over* (LEVINA; ROSS, 2003), uma vez que o profissional pode ver perspectiva de crescimento, inclusive para o campo gerencial, dentro da própria organização. O desenvolvimento da carreira gerencial, a partir de quadros técnicos, oriundos da própria operação, é um elemento que auxilia na sustentabilidade da operação e da empresa em longo prazo (PENROSE, 1959).

[...] a equipe gerencial existente fornece serviços que não podem ser supridos por pessoal externo recentemente contratado, não apenas porque essa equipe constitui o núcleo da organização administrativa que não pode ser expandida a não ser por sua própria ação, mas também porque a experiência que os membros da equipe adquiriram trabalhando dentro da firma e em conjunto os qualifica a fornecer serviços que são úteis apenas para as operações desse grupo particular ao qual estão associados (PENROSE, 1959).

Dentro dos valores e objetivos da organização – semelhantemente ao conceito desenvolvido antes na Capacidade de Liderança, remete à responsabilidade do gestor em desenvolver a identidade do colaborador com a empresa.

3.3.3 Capacidade de Gestão do Relacionamento com Clientes

A Capacidade de Gestão do Relacionamento com Clientes é definida neste estudo como a **capacidade do fornecedor em estabelecer relacionamento com o cliente, com base nos valores de comprometimento e confiança, com resultados incrementais para ambos.**

Relacionamento – compreendido com um compromisso de longo prazo, um sentido de cooperação mútua, de riscos e benefícios compartilhados. Conceito adaptado de Henderson (1990).

Comprometimento – refere-se simultaneamente à questão contratual, ou seja, aquele objeto pelo qual o fornecedor foi contratado, e deve entregar e a respectiva contrapartida pecuniária dessa relação, como também ao aspecto subjetivo do compromisso, ou seja, o que deve ser feito, independentemente do contrato, para que o problema do cliente seja resolvido (KERN; WILLCOKS, 2002).

Confiança – definida a partir dos estudos de Kern e Willcoks (2002), traz consigo os elementos de proximidade, abertura e honestidade. Na visão do Fornecedor, a confiança é a base sem a qual não se pode estabelecer um relacionamento comercial. Na visão do cliente, um pouco diferente dessa, a confiança refere-se à segurança de que o prestador irá entregar aquilo que foi contratado dentro dos requisitos de prazo e qualidade. Em ambas as visões, é consenso que a confiança se estabelece ao longo do tempo.

Resultados incrementais para ambos – este conceito pressupõe que a relação, para ser duradoura, deve ser evolutiva, caso contrário, mesmo estando presentes os elementos de confiança e comprometimento, existirá o risco de uma descontinuidade por parte do cliente.

3.3.4 Capacidade Técnica e de Flexibilidade em TI

Após realização das entrevistas, verificou-se uma diferença fundamental entre o que literatura conceitua como capacidade técnica e o que os dados de campo

apresentaram. A principal diferença parece derivar do fato de que os principais estudos anteriores consideraram os serviços de desenvolvimento de *software* e manutenção de *software* uma mesma categoria de serviços (ETHIRAJ *et al.*, 2005, LEVINA; ROSS, 2003, LACITY *et al.*, 2009). Embora trabalhem sob um mesmo artefato, um *software*, são serviços de natureza diversa, com processos diferentes, e indicam necessitar capacidades distintas do fornecedor para entrega do mesmo.

Em um projeto de desenvolvimento de *software*, parte-se de fases muito definidas de Planejamento, Análise, Projeto, Desenvolvimento, Testes e Homologação, objetivando a construção de uma nova aplicação. No caso de um serviço de manutenção, esse ciclo é muito reduzido, e, muitas vezes, a intervenção para solução de um problema pode não passar por uma correção do *software*, mas por uma alteração na sua parametrização ou, mesmo, o suporte ao usuário por este estar usando de forma inadequada a aplicação. Embora dentro de operações de *outsourcing* de manutenção de aplicações existam situações em que seja necessário produzir alterações e melhorias no sistema existente e estes são tratados dentro de um ciclo de vida de projeto, a grande maioria das atividades estão vinculadas ao serviço suporte ao usuário e à correção do sistema em produção.

Essa diferença de natureza do serviço que, na primeira revisão da literatura realizada não foi identificada no estudo dos principais autores antecessores, sugere indicar uma ampliação da categoria de capacidade técnica.

Nesta fase, então, foi realizada uma nova revisão da literatura e identificados alguns estudos, que abordam a capacidade de flexibilidade como um elemento importante no serviço de *outsourcing* (BASSELLIER *et al.* 2003), e ampliam o escopo da capacidade técnica para elementos, como domínio das aplicações legadas e conhecimento do negócio. Este estudo unifica em uma única capacidade o aspecto técnico (domínio da tecnologia e da metodologia de desenvolvimento) e de flexibilidade da equipe, por entender que, em se tratando da investigação de uma operação *outsourcing* de manutenção de aplicações, os dois elementos devem estar presentes concomitantemente, na mesma capacidade.

Em um ambiente em que se está desenvolvendo um novo *software*, flexibilidade não parece ser prioritária; ao contrário, flexibilidade em excesso pode ser um problema, uma vez que é necessário definir e garantir um escopo, para obter-se o resultado do projeto, que é um sistema de informação desenvolvido. A

dinâmica de manutenção, por sua vez, exige da equipe do prestador de serviços, uma capacidade de constante adaptação e flexibilidade, uma vez que as demandas dos clientes estão sujeitas a constantes mudanças de prioridades e redefinições. Domínio da tecnologia e metodologia de desenvolvimento, no entanto permanecem capacidades importantes, ampliadas com domínio das aplicações legadas, conhecimento do negócio e associadas ao tema flexibilidade.

Flexibilidade em TI é definida como a capacidade da equipe de responder rapidamente e de forma rentável (eficiência de custo) às demandas de sistemas que evoluem com as mudanças das práticas de negócios e estratégias (DUNCAN, 1995 *apud* HOBBERG, 2010). A flexibilidade em TI é uma dualidade que envolve o conhecimento e a experiência da equipe do fornecedor responsável pela prestação de serviços ao cliente (BASSELLIER *et al.*, 2003) e a capacidade de adaptar-se à dinâmica do cliente. Conhecimento e experiência são altamente interdependentes (HOBBERG, 2010); nesse contexto, a experiência refere-se à capacidade do indivíduo para aplicar e transmitir o conhecimento que está dinamicamente alterando sua base de conhecimento (BASSELLIER *et al.*, 2003). Conhecimento e experiência podem ser separados em diversas áreas. O quadro abaixo representa uma gama de conhecimentos e experiências que a equipe do prestador de serviços de TI deve ser capaz de desenvolver para entregar serviços de outsourcing de TI de manutenção de aplicações.

Quadro 5 - As quatro áreas do conhecimento, adaptado de Bassellier *et al.* (2003)

Áreas de Conhecimento / Experiência	Definição
TECNOLOGIAS	Conhecimento e experiências sobre tecnologias atuais e emergentes genéricos para toda a indústria e específicos para os clientes da organização.
APLICAÇÕES	Conhecimento e experiências sobre o portfólio de aplicações do cliente.
DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	Conhecimento e experiências sobre metodologia de desenvolvimento de sistemas, melhores práticas e conceitos de gestão de projetos.
DOMÍNIO DO NEGÓCIO	Conhecimento da equipe sobre os aspectos relacionados ao domínio do negócio do cliente, de forma a permitir um mínimo de conhecimento da linguagem do negócio.

Fonte: Bassellier *et al.*, 2003.

Capacidade técnica e de flexibilidade em TI, adaptada de Ethiraj *et al.* (2005), Hoberg (2010), e Bassellier *et al.*(2003), é a **capacidade do fornecedor de responder rapidamente e de forma efetiva às demandas de aplicações legadas, dentro dos padrões de custo, prazo e qualidade esperados.**

Responder rapidamente – corresponde aos aspectos relacionados à flexibilidade do prestador de serviços em adaptar-se à dinâmica e às características do cliente. Pressupõe uma atenção à constante necessidade de negociação das prioridades do cliente, uma vez que seus requisitos se alteram, impactando naquilo que é prioritário na entrega.

De forma efetiva às demandas de aplicações legadas – a efetividade está relacionada, neste caso, a dois fatores:

- a) ao correto entendimento do problema, no caso de uma intervenção corretiva ou à solicitação do cliente, no caso de uma intervenção evolutiva ou adaptativa;
- b) à acurácia da intervenção, de forma a atacar a causa-raiz do problema ou evolução, sem gerar defeitos correlatos que impactem outras funcionalidades ou sistemas integrados.

A efetividade da intervenção é impactada também pelo domínio da equipe da tecnologia adotada, muitas vezes sistemas legados possuem tecnologias que não são mais padrão de mercado, por exemplo, COBOL; conhecimento e experiência da equipe com o sistema que está sendo suportado; conhecimento e experiência sobre metodologias de desenvolvimento de sistemas e, por fim, pelo conhecimento da equipe do domínio de negócio que está sendo mantido (BASSELLIER *et al.*, 2003).

Dentro dos padrões de custo, prazo e qualidade esperados, ou seja, a solução, além de efetiva, deve ser eficiente, mantendo a rentabilidade da operação para o prestador de serviços em um preço que seja aceitável para o cliente, dentro da expectativa de prazo e qualidade acordados. O elemento qualidade, de uma intervenção de manutenção está bastante relacionado à acurácia da intervenção relatada anteriormente, priorizando a não geração de problemas correlatos.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

4.1 A EMPRESA SELECIONADA PARA O ESTUDO: BRASILTI

A empresa BRASILTI foi fundada em novembro de 1990, por três universitários, que, de uma situação/oportunidade — a falência de uma empresa de consultoria do qual eram colaboradores —, criaram uma empresa de serviços de TI que, hoje, após vinte e dois anos de atuação, está posicionada como uma das maiores empresas de TI de capital nacional.

Após passar pelo período crítico dos primeiros cinco anos, quando, segundo pesquisa do SEBRAE, 95% das empresas fecham suas operações, a BRASILTI tem conseguido sustentar o seu ritmo de crescimento médio ao redor de 25% ao ano, com atuação nos principais mercados do Brasil e participação em projetos internacionais.

O negócio da BRASILTI é: “Tecnologia de Informação que Gera Valor”. Posiciona-se, para entregar aos seus clientes, serviços e tecnologia com objetivo de incrementar valor para o negócio. Esse posicionamento é operacionalizado pelos serviços de consultoria de alinhamento estratégico e *outsourcing* de serviços de TI.

A partir de 2009, após a revisão da sua estratégia de crescimento, a empresa voltou a sua atenção para o entendimento das barreiras que dificultam a manutenção de suas taxas de crescimento. Esse processo foi feito, revisitando o Planejamento Estratégico, e o resultado foi o entendimento de que o principal elemento a ser potencializado seria a formação de novas lideranças: Gerentes de Relacionamento e Gestores de Unidade.

A filosofia empresarial que sempre conduziu o estilo de gestão da BRASILTI foi reproduzir nos seus gerentes a atitude de dono. O Gerente da BRASILTI é um dono de uma pequena empresa que é a sua carteira de clientes. Nela, possui autonomia para contratar, demitir, definir preço, gerir resultado, e entregar o valor que está na missão da companhia. Todo o negócio acontece na ponta, na relação

do cliente com a equipe que está entregando o serviço, liderados pelo seu respectivo gerente.

Esse estilo de gestão possui a vantagem de produzir agilidade, pró-atividade, responsabilidade em primeira pessoa, comprometimento e gestão de resultado. No entanto, possui algumas limitações complexas de serem resolvidas. A principal delas refere-se à efetividade do gerente: se ele não funciona, aquela unidade de negócio não funciona. A sistematização da identificação e formação interna de novos Gerentes, a partir dos quadros internos da empresa, de forma a garantir a sustentabilidade do crescimento da BRASILTÍ, é hoje um dos seus principais desafios de Gestão.

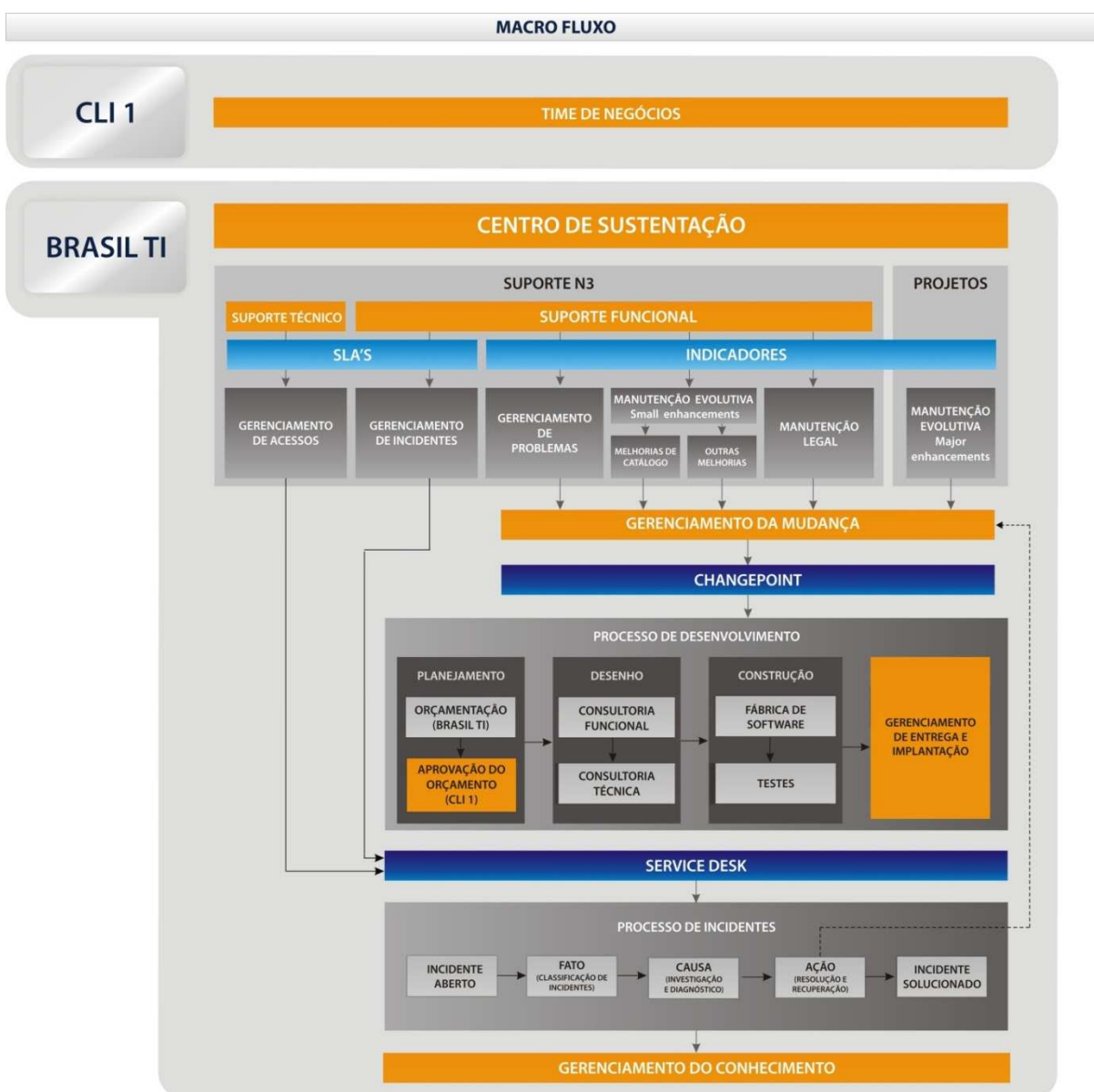
Com relação à abrangência de atuação, a BRASILTÍ possui escritórios nos principais estados do Brasil, destacando-se as sedes de São Leopoldo, Rio Grande e Recanto Maestro, no Rio Grande do Sul, Curitiba, São Paulo e Salvador. Possui projetos também em Brasília, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Possui hoje um quadro de 1.200 colaboradores, faturamento de R\$ 100 milhões de reais, e mais de trezentos projetos ativos. Possui também atuação internacional em conjunto com algumas operações globais que atende a partir do Brasil em países como Estados Unidos da América, Chile, Argentina, França, Alemanha, entre outros.

4.2 A OPERAÇÃO DE *OUTSOURCING* DE MANUTENÇÃO DE APLICAÇÕES DO CLIENTE CLI1

A relação comercial da operação de *outsourcing* selecionada para este estudo de caso é de mais de dezessete anos entre CLI1 e BRASILTÍ. Durante esse período, passou-se por vários estágios de serviço, do tradicional *body-shop* ao *outsourcing* total (LACITY; HIRSCHHEIM, 1993). Ao longo desse tempo, também a BRASILTÍ teve de evoluir no que diz respeito à tecnologia, pois, inicialmente operava com aplicações de grande porte na tecnologia COBOL, e evoluiu para aplicações *client-server*, *Web* e o ERP SAP, que é hoje a plataforma corporativa internacional do cliente CLI1. A operação selecionada para este estudo é o *outsourcing* de manutenção das aplicações legadas de baixa

plataforma do cliente CLI1. São mais de cento e cinquenta sistemas que fazem a integração com o ERP corporativo SAP, e que foram desenvolvidos nas mais diferentes plataformas tecnológicas. A equipe de manutenção é formada por 35 profissionais que atuam em uma estrutura denominada Centro de Sustentação, entregando serviços de manutenção das aplicações legadas, incluindo as atividades de suporte nível 3 a estas aplicações. Esses serviços, conforme esquema abaixo, são classificados em Gerenciamento de Acessos, Incidentes, Problemas, Manutenção Evolutiva e Manutenção Legal.

Figura 2 – Modelo de Processo de *outsourcing* BRASILT1



Fonte: BRASILT1.

Para efeitos de classificação do tipo de manutenção, conforme referencial teórico já mencionado (LIENZ; SWANSON, 1980), considera-se a Manutenção Evolutiva englobante das categorias de Manutenção Perfectiva e Preventiva, Manutenção Legal, referindo-se à Manutenção Adaptativa e às manutenções originadas do processo de Gerenciamento de Problemas como Manutenção Corretiva. O escopo de projeto considerado no fluxo da Figura 2 refere-se às atividades de manutenções evolutivas, com estimativa de esforço superior a oitenta horas de trabalho.

A característica principal do serviço objeto deste estudo, manutenção de aplicações legadas, é a capacidade de, uma vez reportado um problema ou situação pelo cliente, buscar-se a causa raiz do problema. Diferente de um projeto, em que a solução é construída a partir de uma “folha em branco”, a manutenção de aplicações, parte de sistemas já existentes, integrados entre si e, muitas vezes, com derivações muito complexas. Um incidente, por exemplo, reportado no módulo de “X” do sistema “Y” pode ter sido originado por um comportamento não previsto em outra aplicação.

O caso selecionado sugere ser um caso revelador para os estudos de Capacidades em *outsourcing* de manutenção de aplicações por alguns motivos. Primeiramente, é um estudo que aborda o tema das Capacidades sob a óptica do fornecedor, o que, como já mencionado anteriormente (LEVINA; ROSS, 2003; ETHIRAJ, 2005), é uma dimensão carente de estudo. Um segundo aspecto é o fato de ser uma operação já consolidada, com mais de dezessete anos de relação ininterrupta entre as partes, o que aponta estar-se com um objeto de estudo estabelecido e robusto. O último aspecto a relacionar é o fato de ser uma operação que tem o Brasil como base de prestação de serviços, o que, para os estudos do campo das Capacidades em *outsourcing*, é algo que vem agregar valor no campo dos estudos acadêmicos.

4.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS PRIMÁRIOS

4.3.1 Capacidade de Liderança

O escopo de liderança abordado neste estudo não se limita ao CEO da empresa, mas abrange todo o quadro de pessoas que assumem posição de gestão, que, na BRASILTI, estão representados pelos Diretores que compõem o seu comitê de Gestão, Gerentes de Relacionamento, Gerentes de Operação e Coordenadores de Operação.

O estilo da liderança da BRASILTI pode ser caracterizado como um “colocar a mão na massa”, no sentido de que, sobretudo em situações críticas, o líder é um que desce na operação, e afronta a situação ou desafio com a equipe de projeto. Esse comportamento da liderança ajudou a formar a cultura de entrega e compromisso da empresa, sobretudo na transição entre o que foi vendido e o que vai ser entregue. O problema clássico da falta de sintonia entre vendas e entrega que, em um negócio baseado em projeto e serviços, é potencializado, a BRASILTI de alguma forma o minimizou, centralizando as duas funções (vendas e entrega), sob o mesmo papel, o Gerente de Relacionamento.

Essa liderança, sobretudo naqueles gestores que são formados dentro de casa, tem um perfil de facilitador para equipe, alguém que tem a função de fazer as coisas acontecerem e atingirem o objetivo proposto, como descreve o Gerente de Relacionamento GR1:

[...] pra mim o líder não é aquele cara que é o chefe...muito pelo contrário acho que quando tu tem que ter gestão tu não tem que ter chefe tu tem que ter realmente uma pessoa que tenha um função... e a pessoa tem que estar ali... pra te ajudar a resolver algum tipo de problema ...então eu quando fui nomeado coordenador do CLI1... primeira palavra que eu disse quando eu me tornei coordenador foi cara eu não tô aqui pra ser chefe de ninguém eu quero ajudar vocês a executar a atividade de vocês com qualidade... eu me coloquei como um colega de trabalho com intuito de ajudar... e que o cara que vai ficar ali pentelhando enchendo o saco ... muito pelo contrario ...nos estamos todos aqui pra entregar qualidade pro cliente pra entregar prazo ...esse é o objetivo principal [...] (GR1, 2012).

Além da questão operacional da entrega, outro papel importante exercido pela liderança da BRASILTÍ é o de formar a identidade empresarial nos profissionais que compõem o time de operação. Esse trabalho é feito por toda a linha hierárquica de liderança da BRASILTÍ em seminários em que são apresentados os valores da organização, mas, sobretudo, no dia-a-dia, por intermédio da formação pela prática.

[...] mas também o conhecer... saber qual é o posicionamento da BRASILTÍ... conhecer melhor os sócios... conhecer quais são os valores do sócios...valores da empresa... saber qual é o DNA da BRASILTÍ... qual é o compromisso que a gente tem com o cliente... e o que a BRASILTÍ quer ser quando crescer [...] GN1, 2012).

O Gestor de negócios GN1, que iniciou como Gerente de Relacionamento do CLI1, quando a BRASILTÍ já tinha esta relação comercial há mais de dez anos, relata a sua visão sobre o motivo pelo qual o cliente escolheu a BRASILTÍ e não outra empresa para fazer o *outsourcing* da manutenção de suas aplicações de TI

[...] ai tem um compromisso muito grande com cliente... peguei uma fase ...pode-se dizer até conturbada por causa da relação da BRASILTÍ né... e existia uma relação...a BRASILTÍ acho que conquistou o CLI1 como cliente de uma forma... o compromisso da entrega... no compromisso de parceria... não era só uma relação comercial e sim uma relação de parceria realmente...te entrego isso e não se precisar gastar mais pra entregar eu vou entregar eu vou cumprir o prazo que tu quer ...eu vou cumprir teu requisito de negócio ...ou seja é um diferencial muito grande da BRASILTÍ (GN1, 2012).

O gestor GN1 relata uma situação crítica, em que a relação entre a BRASILTÍ e o cliente CLI1 estava desgastada, motivada em parte pelo modelo de serviços baseado em alocação de profissionais dentro do cliente (*body shop*), e, em parte, pela ausência do Gestor anterior da conta. Isso ocasionou um risco real de ruptura da relação de prestação de serviços entre a BRASILTÍ e o CLI1.

[...] quando eu falo técnico o problema é técnicomas a solução não é técnica a solução é...da responsabilidade das pessoas que estão na área técnica do compromisso delas de fazer o trabalho com qualidade é entregar ...e isso vem de cima não vem...do profissional...se tu deixar ele lá sozinho ele vai fazer da forma que ele sabe como ele segurar...se tu dividir isso com ele ...compartilhar compromissos se tu puxar ele...essa responsabilidade que a gente tem...o prazo enfim ... fazer uma gestão efetiva na área técnica... tu não ... não vou dizer assim eu tava com uma turma ruim...

existe claro...tem cara que é bom tecnicamente e cara que é melhor...mas todos eles tem um nivelamento e conseguem resolver...então eu acho que o principal segredo disso foi a proximidade... e o relacionamento interpessoal com os cliente, ou seja ...eu esqueci um pouco da questão comercial... eu não to lá pra me defender... eu não to lá pra bater no meu cliente pra discutir com ele...eu to lá pra gente junto em quatro mãos resolver o problema nosso...não dele...nosso... essa postura que eu acho que mudou a nossa relação[...] (GN1, 2012).

Outra característica do estilo de liderança da BRASILT I é a forma como é delegado para todos os níveis da sua gestão o controle integral do resultado daquele trabalho, incluindo relacionamento com o cliente, precificação, gestão das despesas e custeio, gestão da equipe, enfim, gestão do resultado como um todo. Esse modelo, que antes de tudo, tem como pré-requisito uma atitude pessoal formada nas pessoas, é traduzido em um valor da organização nominada como Atitude de “Dono do Negócio”. O Gerente de Relacionamento GR1 expõe como isso, na prática, é desenvolvido na relação dele com os seus subordinados, sobretudo quando a expõe com a expressão “dono da lojinha”. A atitude de dono é formada em toda linha gerencial, colocando ao profissional, nas pequenas e grandes decisões, a seguinte interrogação: “Se o negócio fosse teu, como agirias?”, ou seja, ao invés de dar a indicação do que fazer, a liderança instiga o seu subordinado a refletir e posicionar-se frente à situação, com base a um critério, que é o resultado, suportado pelos valores da organização.

*[...] então, por exemplo, a minha relação com o coordenador CO1... tudo aquilo que ele tenta fazer ...a primeira coisa que eu digo é o seguinte...cara **tu é o dono da lojinha de sistemas... tu é o dono dessa lojinha...** tu vai comprar isso ou não vai... porque tu não vai comprar...porque tu vai comprar... Ah, tu quer pagar o banco de horas do cara... tá, mas ok...isso não vai ter custo pra operação?...vai... porque ele tem banco de horas?...então a relação ela é no sentido de que todo mundo tem que buscar o principal que é o que a empresa cobra que é a margem... a gente vai olhar primeiro isso aí... o que mais... outra coisa que a gente faz bastante na nossa unidade ali é em relação a parte de indicadores... isso a gente ...hoje em dia a gente tem um processo mensal trimestral e anual... de ...chamado sumário [...]* (GR1, 2012).

Em outra dimensão e nível hierárquico, CO1 revela o fenômeno, de formação da cultura por intermédio dos valores da organização, principalmente relacionados a autorresponsabilidade e comprometimento em primeira pessoa, mediante o exemplo da liderança.

[...] tá...isso é assim...assim como as pessoas hoje já entram ali e acabam entrando no ritmo da equipe.... e isso acaba passando realmente pro restante da equipe... quando eles veem que nós estamos no dedicando.. vamos dar um exemplo...eu chego ali eu vejo que o GR1 tá... dedicado...tá focado ...tá correndo pra conseguir fazer um bom trabalho ...pra fazer uma boa entrega ...ter um bom relacionamento com o cliente... eu também vou me sentir motivado a fazer isso... então isso também vai passando... das pessoas não digo só de cima pra baixo... que vem desde a diretoria passando por uma gerente e assim vai... mas também isso corre em paralelo... não é só na ...na vertical mas isso também acontece horizontalmente ... se o teu colega do lado esta engajado ...tá empenhado... a pessoa acho que automaticamente já vai também ter essa mesma percepção ...ter esse mesmo tino de ...de seguir fazendo um bom trabalho né [...] (CO1, 2012).

Também na esfera técnica, o analista AN1, quando questionado sobre quais eram os fatores críticos para sustentar uma relação positiva de longo prazo com o cliente, reflete a importância da liderança em estabelecer o comprometimento integral da equipe com as atividades acordadas com o cliente e entre a própria equipe.

[...] uma coisa que eu te digo é o seguinte... primeiro comprometimento com o cliente... tá ... comprometimento na minha opinião é o principal ...se o cliente te pediu na data xis... e tu te comprometeu com ele na data xis... aquela data pra ti é a meta daquela semana naquele dia aquela entrega tu tem aquela data comprometida com o cliente tem que entregar naquela data [...] (AN1,2012).

Prossegue, AN1 sobre o tema Comprometimento, e como, na prática, ele é trabalhado de forma muito direta com a equipe.

[...] comprometimento abrange tudo tá... abrange entregar bem... comprometer com a tua equipe... te comprometer com a entrega do cliente... te comprometer com o tempo ...se tu não tiver comprometido... tu não consegue fazer nenhuma atividade... se tu tiver navegando na internet hoje ... tu não serve pra mim...se tu tiver...tu tem um prazo pra cumprir... não tá cumprindo o prazo... tu tá dando uma navegada na internet lá e tá meio amorcegando hoje bah.... não vai cara...não vai... ou tu ...tu quer navegar na internet beleza cara ...tu tem um prazo pra cumprir me entrega antes te passo mais atividade... tu entrega antes...te entrego mais atividade se sobrar uma hora no final do teu dia ó ...vai pra internet pode navegar... do meu ponto de vista não tem problema nenhum... se o teu trabalho tá em dia... eu não vejo problema nenhum em tu navegar na internet ou ficar no MSN ...agora não te comprometer com prazo comigo e não cumprir daí ... a gente conversa...ai eu chego pro cara bah meu ... e eu sou bem sincero... dou bem a real... o que tu quer, tu passou o dia na internet hoje como é que tu não tá com nada entregue...a mas é que era difícil...difícil como, se foi eu

que escrevi... não tem muito argumento não cara... e tu percebe muito bem quando o cara esta a fim e quando o cara não esta a fim [...](AN1,2012).

4.3.2 Capacidade de Gestão de Pessoas

Uma característica do serviço de manutenção de aplicações é que a essência do trabalho do profissional consiste no atendimento a um incidente, que passa essencialmente pelo entendimento correto da sua causa raiz, e posterior correção desse incidente ou problema. Diferentemente de um projeto de desenvolvimento de um sistema em que praticamente tudo é construído a partir de uma base inexistente, o *outsourcing* de manutenção de aplicações, trabalha-se sobre um artefato de *software* já existente em que, muitas vezes, a intervenção, no sentido de programação, é mínima e mesmo nula, já que o incidente reportado pode ser originado pelo mau uso do sistema ou mesmo desconhecimento por parte do usuário.

Essa característica do serviço traz algumas complexidades, que vão impactar na estratégia de gestão de pessoas da organização:

- a) existe uma curva de aprendizado significativa para o profissional com relação ao sistema a que ele vai prestar atendimento. Esta curva é estimada com base na experiência dos profissionais, em torno de 12 meses de atividade, ou seja, pode-se dizer que o profissional domina um sistema, quando ele trabalhou durante um ano, prestando manutenção naquele sistema;
- b) o fato, como relatado anteriormente, de o profissional trabalhar pouco com programação e sobre uma base já existente, é um fator que gera desmotivação pessoal, uma vez que, um dos elementos de motiva os profissionais da área de TI, é o fato de eles construírem algo em que, no final, exista um sentimento de propriedade ou paternidade: isto fui eu quem fez. Nesse caso, trabalha-se sempre na correção de um problema, e, para essa situação que é inerente ao tipo de serviço, devem-se procurar outras motivações;

- c) esse aprendizado, uma vez traduzido em conhecimento, é, em grande parte, apropriado pelo profissional e não pela organização. Não obstante, os esforços relatados nas entrevistas, na confecção de documentação e base de conhecimento, de fato, na prática, o conhecimento gerado pela experiência, dito tácito, é de difícil apropriação pela organização, independentemente das pessoas, ou seja, o conhecimento fica centrado na pessoa que desenvolveu aquela capacidade sobre determinado sistema ou aplicação;
- d) este profissional que, no caso da BRASILTÍ, são jovens na faixa de 19 a 25 anos em sua maioria, tem um perfil dinâmico, quer crescer profissionalmente e de forma rápida, portanto, não se submete ficar muito tempo fazendo a mesma atividade. A experiência relatada pelos gestores da BRASILTÍ, é que o profissional tem um ciclo de um ano na mesma atividade; se não evolui dentro da organização, tende a procurar oportunidades no mercado.

Dado esse cenário, o problema que se põe é: Como manter o nível de qualidade do serviço e, ao mesmo tempo, administrar o *turn over* natural das pessoas? *Turn over* este, que não é somente a saída do profissional da empresa, mas sua ascensão interna para outra área ou atividade.

A pesquisa de campo, revela que a organização, de alguma forma, administra esse problema, implementando algumas estratégias que, na sua essência, afrontam o fato de que o profissional tem um tempo de maturação na atividade de manutenção de sistemas e que, depois desse tempo, deve ser movido ou promovido internamente, caso contrário sairá da empresa.

GN1 relata a estratégia de formação e movimentação da equipe, através de *job's rotations* em que a equipe é motivada a crescer. Esse movimento produz dois efeitos: o compartilhamento de informações, fundamental para reduzir a dependência da operação em uma pessoa; e a constante formação do segundo em cada função, ou seja, o profissional é motivado, para alcançar o seu desejado crescimento profissional, a formar o seu substituto, com o compromisso de não cair a qualidade do atendimento.

[...] na realidade a gente fez um movimento grande de documentação mas tem também quando tu começa a triar uma equipe concisa dentro do cliente com domínio do negocio tu começa a fazer um job rotation com essa equipe...criar uma pirâmide dentro dessa equipe...ou seja tu dar oportunidade do teu profissional crescer ...ele vai transitar informação pro segundo dele...se não ele não vai crescer ...os maiores segredos é a pirâmide da equipe...e também tu gerar oportunidade pra que eles saírem daquela função ...se não tu vai ficar dependente dele pra sempre... essa transição de conhecimento do cliente... geralmente o testador ele quer ser um programador... o programador quer virar analista... o analista já quer ser um coordenador ...um gerente de projeto e assim vai... essa pirâmide tem que existir e até dentro disso tu pode segregar né... tu tem uma pirâmide de senioridade...tu tem um analista júnior... seja um programador vira analista júnior... tem uma invenção prática na área de TI que chama programalista... que é o programador que já é meio analista... então a gente chama o cara que faz as duas funções... é o período de transição entre eles [...] (GN1, 2012).

O coordenador CO1 explicita na prática, como o processo de formação para o *job rotation* é feito, mobilizando e envolvendo toda a equipe, tanto o profissional que está formando, quanto o que está sendo formado.

[...] geralmente a gente começa a colocar a pessoa assim ... próximo de alguém que já faz aquela função... pra ir começando a pegar pequenos pontos assim naquela pessoa... vou dar até um exemplo de um analista de sistemas... alguém que é desenvolvedor hoje e vai passar pra análise de sistemas... começamos a encostar ele mais perto vai no analista ...vai numa reunião...já começa a entrar em contato com o cliente... começa realmente a ser ...a ser imergido naquela função...então com isso a gente já vai observando como é que ela vai se saindo... se a pessoa tá gostando... se a pessoa leva jeito pra aquilo...o que ela precisa melhorar... a gente já vai dando alguns toques... direcionamento pra ela...ó, tenta fazer desse jeito...da próxima vez faz assim.... então é dessa maneira que a gente tem ... e olhar realmente é vendo o que a pessoa gosta mais... essas avaliações que a gente faz essas conversas individuais... com as pessoas a gente já tem um bom direcionador pra isso...já nos ajuda muito... a ter essa visão né... realmente é conversando com a pessoa e observando ela no dia a dia ali como ela vai se saindo [...] (CO1, 2012).

Sob o mesmo tema, o coordenador CO1 entende que é parte fundamental do processo de gestão da equipe, a identificação de talentos e o seu desenvolvimento, seja em evolução em uma carreira técnica, seja na migração para uma carreira gerencial. Na sua fala, CO1, introduz outro conceito que faz parte da cultura da BRASILTÍ, a responsabilização da pessoa pelo seu processo de crescimento profissional.

[...] o que a gente procura fazer... a gente procura identificar talentos ali ...identificar possibilidade de crescimento das pessoas que é isso que a gente quer ali...quanto mais as pessoas que estão conosco crescer melhor pra nós... porque antes a gente formar dentro de casa do que buscar no mercado... a gente sempre da preferência pra formar as pessoas ali dentro... então com isso a gente vai identificando ...conversando com as pessoas através da avaliação de desempenho ...rotineiras que a gente faz... que a gente conversa com elas procura entender qual é a tua vontade...tu seguir na área mais técnica... tu que seguir na área de desenvolvimento na área de análise de sistemas... tu quer ir pra área de gestão... então conforme o que a pessoa vai nos falando a gente vai usando isso como um direcionador e vai apoiando a pessoa pra ela se dirigir pra essa vaga...pra esse... que ela mais se enquadre... nossa ideia é justamente... eu costumo dizer assim ó... teu caminho aqui na BRASILTÍ tu que vai escolher... a gente vai te auxiliar a isso a gente vai te direcionando pra isso ...realmente não adianta pegar uma pessoa que quer ser uma pessoa técnica e começar colocar ela pra atender os clientes... a fazer a parte de gestão...a pessoa não vai estar fazendo o que ela gosta... o que realmente ela quer...e não vai dar o retorno esperado... muito pelo contrario (CO1, 2012).

Este elemento cultural da BRASILTÍ, de autorresponsabilização, forma no profissional uma consciência e uma postura de não esperar da empresa uma atitude paternalista, no sentido de ser ela a responsável única pelo sucesso da sua carreira; ao contrário, incentiva o profissional para construir o seu espaço dentro da organização.

Diferente de um ambiente muito estruturado e definido no que se refere a oportunidades de crescimento, a BRASILTÍ possui uma visão aberta quanto ao crescimento profissional, e delega a ele próprio, o profissional, a condução desse crescimento. O resultado dessa estratégia é que o nível de retenção dos profissionais aumenta, uma vez que é possibilitada outra dimensão de carreira, anulando ou reduzindo os efeitos citados anteriormente, da característica monótona do serviço de *outsourcing*.

AN2 relata como usa o seu caso, para formar essa atitude nos profissionais que trabalham no seu time:

[...] eu particularmente faço com exemplos... exemplos ó...hoje eu tô aqui... tô fazendo isso sou responsável por isso ...eu puxei essa responsabilidade pra mim... não me jogaram em cima de mim...eu puxei essa responsabilidade... então eu estou nesse patamar hoje ... por causa desses motivos... tu quer estar também ...então começa assumir algumas coisas pra ti... não chega as oito e sai meio dia volta a uma e meia e sai as dezoito horas...não é questão de horário é o que tu faz naquele horário que tu estas ali... e a forma que tu interage né... é isso que faz a diferença.....eu tenho um colega que tá insatisfeito aonde ele esta trabalhando por que ele tá fazendo só atendimento a chamados... daí eu perguntei pra ele tá... só tu

que atende esses chamados... ele disse sim...tu já treinou alguma pessoa ...tu quer sair daí? ...quero sair daqui quero trabalhar em projetos...então tá... tu já treinou alguém pra assumir esses teus chamados pra trabalhar em projetos?... não..bom...então já é um primeiro ponto pra tu ir trabalhar... treina uma pessoa pra entrar onde tu tá...e tu assume outras coisas... enquanto tu tiver sozinho naquela área atendendo somente aquilo ali... tu não vai ter como galgar outros degraus ...então é na pratica (vendo) o exemplo de cada um...ligando e meio que direcionando dando escolhas pra eles ó... se tu trabalhar dessa forma tu vai conseguir ir além...se continuar onde tu tá ...tu não vai além [...] (AN2, 2012).

Essa cultura da empresa, de mobilização dos profissionais para autorresponsabilização do seu crescimento dentro da organização, só se sustenta com o compromisso e o interesse genuíno dos níveis hierárquicos superiores em desenvolver aquele profissional e formar o seu sucessor. Esse interesse genuíno, não deixa de ter um caráter de interesse pessoal também, uma vez que é um pré-requisito para crescer, preparar alguém para assumir a sua função.

Sob esse tema, formação de profissionais, o analista AN1 vê esse processo como uma forma de acelerar o crescimento dentro da organização, uma vez que, preparando alguém para assumir aquilo que faz, mantendo o mesmo nível de atendimento, pode estar disponível dentro da empresa, para assumir outras oportunidades.

[...] assim, ó, eu tô trabalhando pra isso certo... o que acontece...o PRO1 é o meu segundo... eu considero o cara o meu segundo e eu quero que ele assuma as responsabilidades que eu tô assumindo hoje... eu já tava vendo o meu terceiro... que é um cara abaixo do PROF1... pra puxar o cara...só que o cara não quer... o cara quer seguir carreira técnica... certo...eu fui pro outro cara... o outro cara tem capacidade... o PROF2...puxei ele e a gente passou a responsabilidade pra ele e ele não tava maduro o suficiente ele, deu um passo atrás e beleza a gente deixa ele lá e vamos cozinhar o cara mais um pouco ... o PROF1... eu tô trabalhando com ele... a primeira coisa que fiz foi incentivar ele a se formar... ele não tava formado ainda... ele tá com seus vinte sete vinte seis anos ali... não tava formado bah PROF1 vamos lá...ajudei ele no TCC fiz o cara ser formar pra incentivar o crescimento ...cara se tu não fizer tu não vai crescer... hoje ele já tá procurando um MBA... vai começar a fazer especialização agora pro ano que vem... pra esse ano... então quer dizer ele tá buscando o crescimento pessoal dele..agora dentro da BRASILT1 eu digo ó...eu ensinei o cara a escrever e-mail... ele não escrevia bem e-mail... hoje ele já escreve bem... ele não sabia se reportar no telefone...comecei a trabalhar essa parte de telefone por que tem esses detalhezinhos bobos, o cliente nota... sabe...ferramenta de trabalho parte de técnica ele é muito bom... ele é muito bom e absorve muito bem... por que ele sempre foi muito bom tecnicamente... escrever documentação de (...)...nosso documento único de manutenção ele escreve bem agora... não sabia escrever... então quer dizer ...pra assumir a minha parte de analista beleza, agora pra virar gerente de projeto, é um segundo passo por que eu recém comecei como gerente de

projeto... hoje se eu sair da minha equipe o meu analista consegue assumir em primeiro plano e a gente puxa o segundo analista no lugar dele... sabe ele conseguiria assumir a responsabilidade hoje dos sistemas que eu atendo [...] (AN1, 2012).

Uma das ferramentas de gestão que BRASILTÍ usa para suportar esse processo de formação e desenvolvimento profissional é a Avaliação de Desempenho e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Por meio da Avaliação de Desempenho, é formalizada a visão da empresa com relação ao desempenho do profissional, e, com o PDI, o profissional traça o seu plano de crescimento, definindo as metas pessoais e profissionais que pretende atingir. Periodicamente, é feito um processo de acompanhamento da evolução do profissional, confrontando as suas evoluções com as metas do Plano.

Este processo torna concreto, os compromissos assumidos e reforça o sentido de responsabilização e compromisso, da pessoa com o seu crescimento profissional.

[...] depois do feedback a gente trabalha com a parte do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)... a gente tem dois tipo de PDI...o PDI pessoal e o PDI profissional... o PDI pessoal a gente coloca aspectos as vezes...é que não tem nada a ver com a empresa... como por exemplo a compra de um carro... o cara quer comprar um carro... eu vou lá e coloco na avaliação que o cara quer comprar um carro por que eu sei que quando ele conseguir comprar o carro foi inclusive a BRASILTÍ que ajudou ele a conquistar aquilo... então a gente acaba ... avaliando e considerando esse tipo de coisa também na avaliação... e coloco o PDI profissionais como por exemplo mudar de cargo...crescer ...fazer isso ...fazer aquele outro ... e por fim se necessário falando de remuneração... nesse período também ai sim a gente conversa sobre ...de forma bem resumida sobre os valores dele... sobre as capacidades dele em relação aos valores da BRASILTÍ... outra coisa legal que a gente tem lá na unidade... é que tudo aquilo que a gente coloca de PDI... a gente puxa da planilha dele de avaliação... e coloca numa planilha única que a unidade tem de PDI... essa planilha de PDI a gente uma vez por mês entra nessa planilha... e verifica todos os PDIs que vence naquele mês ... então a ADM1 que é nossa menina da administrativo ela pega e manda um comunicado pro coordenadores dizendo ó... o PDI do fulano do cicrano e do beltrano vencem esse mês vão lá e conversem com eles... então quando chega a data que vence esse PDI a gente vai lá e pergunta e ai cara tu consegui comprar teu carro como é que tá... então o cara se sente surpreso tipo aquilo que a gente falou um ano atrás um coordenador lembrou e veio falar com ele...então esse processo ele tá dando um resultado bem interessante ...por que as vezes não é a compra de um carro as vezes é a mudança realmente de um cargo... olha cara a gente tinha previsto aqui que você esta mudando de cargo tu viu só que tu mudou de cargo a um mês atrás... então ok tu conseguiu cumprir teu PDI ...parabéns ...show de bola... então esse processo ele tá funcionando assim dessa forma hoje [...] (GR1, 2012).

Na visão de AN2, esse processo de avaliação e acompanhamento do PDI é fundamental para maximizar o crescimento do profissional, mas observa que o mesmo está sendo usado como uma ferramenta de atrelar a revisão salarial, o que é na sua visão uma distorção do objetivo proposto.

[...] o que eu vejo hoje ...não que falte isso mas que poderia ter mais... a parte humana... conversa um pouco mais seguida... hoje a gente tem avaliação uma vez por ano somente ... pra mim avaliação não esta atrelada a aumento... mas pra outras pessoas é o momento que pede aumento...sei lá. esta atrelada a aumento uma vez por ano...eu por exemplo gostaria dessa avaliação de três em três meses pra saber aonde eu estou errando e onde eu estou acertando daqui a pouco eu estou errando demais num ponto que eu mesmo não estou vendo... então as vezes uma observação de fora ...bah...realmente isso aqui estou fazendo dessa forma e poderia melhorar [...] (AN2, 2012).

Não obstante as estratégias adotadas para retenção dos profissionais, ainda assim a BRASILTI sofre uma baixa considerável, principalmente nos seus quadros técnicos, decorrentes do assédio da concorrência, uma vez que no mercado de TI, o profissional com um ano de experiência, não raras vezes recebe proposta de salários condizentes com um profissional sênior. O Gestor GN1 relata esta situação:

[...] então o que a gente perde pra concorrente é aqueles talentos técnicos... que tu forma tu investe... paga academia... ajuda no treinamento... treina dentro de casa... por que o cara sai da faculdade cru né...a gente sai da faculdade cru... uma oportunidade dentro de uma empresa como a BRASILTI...expande teus horizontes em relação ao conhecimento técnico... e este cara a gente perde fácil pro mercado... quando eu digo fácil é por que é leilão... e ...nós perdemos pra SAP uns oito no ano passado ...nove...passaram pro outro lado...tudo guri bom... isso acontece...mas não tenho receio em relação as equipes de gestão que a gente tem... até por que a BRASILTI fez esse trabalho fez esse programa de formação... justamente olhando pra essa questão da gestão... não é fácil tu criar um gestor criar um gerente... que tenha o mesmo compromisso ...entenda a BRASILTI ...conheça a nossa forma de trabalho...o cara que saiba atender o cliente como a empresa sempre fez e como trazendo de fora é bem mais complicado [...] GN1, 2012).

Com relação ao nível de centralização e controle versus o processo de delegação de responsabilidades para equipe, GR1 relata a estratégia de delegação para cada situação e a formação das pessoas para assumirem maior responsabilidade e autonomia na relação com o cliente.

[...] o meu sonho de consumo é que seja uma equipe mais delegada... que consiga se auto gerenciar... no entanto tem determinados momentos que tu acaba não tendo isso...por exemplo...quando tu contrata alguém ...essa pessoa acaba tendo que ser gerida o tempo inteiro... e ainda mais quando a pessoa vem de um ambiente de projeto... ai fica realmente quase impossível... então tu acaba tendo que dedicar o teu tempo pra essas pessoas que estão entrando que não estão familiarizadas com a operação... no entanto quando tu tem uma equipe que esta mais tempo dentro de casa... ai sim eu acho que tu consegue delegar bem mais... como por exemplo hoje... o CO1 entrou de férias... ele não tá trabalhando...o que a gente fez antes de ele sair de férias...nós definimos lideranças ... a gente dividiu a equipe em células e cada célula tem o seu líder... então nem um dos líderes tem uma equipe muito grande abaixo de si...tem apenas três ...quatro pessoas ...então são seis líderes cinco a seis líderes...cada líder tem a sua equipe... e esse líder tem a responsabilidade de fazer tudo aquilo que o coordenador faz pra uma equipe de vinte poucas pessoas só que com o âmbito de quatro ou cinco pessoas...então nesse momento então tu acaba tendo ...tu consegue delegar pros líderes as atividades e o líder por sua vez que vai fazer o acompanhamento mais de perto daquelas quatro ou cinco pessoas que estão ao lado dele ...só que isso é uma coisa difícil de tu conseguir ... porque?... por que pra tu conseguir delegar isso tu não pode delegar pra uma ou duas pessoas ...tu tem que delegar pra vários ... quando tu vai delegar pra vários tu tem que ter vários preparados [...] GR1, 2012).

Outro elemento de Gestão de Pessoas que foi identificado nas práticas da BRASILTÍ foi o incentivo à colaboração dentro dos times de atendimento e entre os times (LEVINA; ROSS, 2003). Embora a avaliação de desempenho e o PDI sejam de caráter individual, é trabalhada a visão de que o resultado e a percepção do cliente são um todo, e que todos devem estar comprometidos em que o time, o conjunto tenham sucesso. Descreve assim, AN1 como são trabalhados estes elementos:

[...] é em grupo cara ... acontece no dia a dia... eu trabalho com o dia a dia ...eu nunca trabalho individual... eu não trabalho individual sempre trabalho com equipe... a minha equipe é um grupo eu não tenho um nome das pessoas que eu trabalho ...aquela equipe entrega aquele resultado e aquele resultado é entregue pela equipe... nunca é o PROF1 que fez o PROF2 que fez... o PROF3 que fez...se ...eu tô fazendo dois projetos com a mesma equipe...se um projeto entrega alguma coisa bem o outro ...o outro cara que tava trabalhando no outro projeto entrega junto...faz parte do conjunto ...todo mundo tá sabendo a demanda de todo mundo... todo mundo sabe a necessidade de todo mundo... um apoio o outro... e é sempre levando ... sempre puxando todo mundo junto pra cima... sempre nessa base...se dá errado eu falo... se dá errado eu digo ó pessoal a gente não entregou bem... e aquilo ali pra eles é uma dor por que eles não gostam de errar ...a equipe não gosta de errar ...não gosta de entregar mal... tá acostumado a entregar bem... e se entrega mal a gente vai pra cima [...] (AN1, 2012).

4.3.3 Capacidade de Gestão do Relacionamento com Clientes

Durante o processo de entrevistas, foi observado um elemento predominante na cultura e no estilo da BRASILTI, inclusive expresso formalmente no seu conjunto de valores: “Atendimento e Comprometimento Diferenciados”. A BRASILTI, conforme depoimento do seu Presidente, SOC2, desde a sua fundação há 22 anos, desenvolveu uma forma de atender o cliente, de muita proximidade, personalidade e, ao mesmo tempo, profissionalismo, em que fundamental era o compromisso com a entrega, com o resolver o problema do cliente. Esse atendimento e comprometimento diferenciados afluíram de maneira mais explícita em situações críticas em que se precisou de um esforço total da companhia para resolver alguma situação de problema de projeto ou criticidade do negócio do cliente envolvendo TI. Nesses casos, era bastante comum, que todo o nível diretivo da empresa, incluindo sócios, envolvesse-se em primeira pessoa no tratamento da situação.

Essa atitude, que aos poucos virou cultura da empresa, passou a ser encarada como um diferencial estratégico por ocasião do primeiro planejamento realizado em 2002. Quando foram questionados sobre qual era o principal diferencial da BRASILTI frente à concorrência, a resposta dos clientes foi o seu compromisso integral com o sucesso do relacionamento, predominantemente no comprometimento da empresa em entregar o que foi combinado. Isso, na visão dos clientes, era um diferencial que, muitas vezes, definia a compra de um projeto pela BRASILTI.

O Presidente e sócio da BRASILTI, SOC2, expõe sua visão sobre qual é o estilo do relacionamento com os seus clientes:

Saber ter comprometimento com o cliente, conseguir estabelecer uma relação de crescimento para ambas as partes... Conhecer o cliente... e com isso conseguir estabelecer um crescimento para ambas as partes [...] (SOC2, 2012).

Ao ser perguntado, sobre o que é mais importante para a empresa conseguir manter este relacionamento consistente e de longo prazo com o cliente, SOC2 entende que são dois os pontos: o primeiro é ter claro o objetivo, ou seja, para

aquele cliente específico, qual o meu objetivo com ele. Esse objetivo, segundo o SOC2, é sempre específico e deve representar uma oportunidade de geração de valor para as duas partes. Por exemplo, para um determinado cliente, pode ser estabelecer um relacionamento de longo prazo com os donos da empresa e tornar-se a principal referência global de TI para ele, ou seja, tudo que o cliente necessitará em TI, a BRASILTÍ deverá ser a referência. Para outro cliente, ao contrário, o posicionamento será de ser específico em um determinado serviço. Esse posicionamento, sob medida por cliente, está sempre vinculado à missão da BRASILTÍ – “Geração de Valor através da TI” –, e é implementado internamente por meio de uma prática denominada *Account Planning* em que, para cada conta, é definido qual o posicionamento da BRASILTÍ nessa conta, e, a partir daí, como deve dar-se o relacionamento com esse cliente, em que níveis hierárquicos, com que frequência, que eventos devem ser implementados etc.

Outro ponto que, segundo SOC2, é fundamental para manter o relacionamento duradouro com o cliente é a Honestidade, compreendida como:

Honestidade é a fidelidade da empresa em não aceitar uma relação desvantajosa para si e ao mesmo tempo não se “prostituir” oferecendo um serviço, uma solução, que não resolve a vida do cliente, ou seja, somente pelo dinheiro... é um comprometimento, uma fidelidade de não deixar que nada atrapalhe o objetivo principal da relação que é gerar ganho, valor, para nós e para o cliente...nós nos estouramos, quando traímos esta premissa...vemos muitas vezes o problema na origem, e não agimos, e aí quando vem a reclamação do cliente, a energia para colocar a casa em ordem, é muito grande [...] SOC2, 2012).

Questionado, sobre como esse comportamento é formado no time gerencial e nos colaboradores, SOC2 entende que isso só é possível pelo prática do exemplo:

Trabalhamos pelo exemplo, nós damos este exemplo quando a empresa não aceita determinadas posturas e situações... aí tu entra para dentro em primeira pessoa para resolver...isto acaba marcando as pessoas, fazendo elas verem que não é só papo, mas atitude concreta [...] (SOC2, 2012).

Essa filosofia de relacionamento explicitada pelo Presidente da BRASILTÍ foi observada em várias dimensões da operação, objeto deste estudo. O Gestor de Negócios, GN1, responsável no nível hierárquico mais alto pela relação com o

cliente CLI1 expõe de outra forma o tema aberto anteriormente por SOC2, o da capacidade de as pessoas da organização posicionarem de forma íntegra quanto aos objetivos daquela relação. Isso pressupõe uma capacidade de, muitas vezes, não aceitar uma situação que é imposta pelo cliente, mas que, ao final, não é condizente com o objetivo. Nesse caso, abre-se a habilidade de negociação para conduzir para aquilo que atende a esse objetivo.

[...] habilidade de se relacionar com o cliente... de flexibilidade ele saber a resposta do sim e do não... quando dizer sim quando dizer não pro cliente... cuidar daquele relacionamento... eu falo assim... cara tem coisas que tu vai ter que se posicionar pra não ter um problema lá na frente ...e tem muita gente que aceita tudo... por outro lado tem muita gente que diz sempre não pro cara... não... não...não dá... esse cara não vai ter um bom relacionamento com o cliente... não saber medir essas coisas...principalmente ... principalmente cuidando tudo com esse sim e não... sempre pensando nos interesses da companhia...sabendo o que a companhia pensa por trás disso o que tu tem que fazer... pra atingir as metas da companhia... então essa habilidade eu acho que é a maior complicação pro nível de gestão [...] (GN1, 2012).

A situação exposta anteriormente pelo Gestor ganha uma criticidade maior, no caso da operação analisada neste estudo, pelo fato de que a relação entre o CLI1 e a BRASILTÍ é capilarizada nos dois sentidos, ou seja, praticamente uma boa parte da equipe de TI do cliente e, muitas vezes, a área usuária tem contato com uma parcela significativa da equipe técnica da BRASILTÍ, como exposto abaixo pelo coordenador CO1:

[...] vamos dizer que sessenta por cento da equipe ... ou mais tem contato com o cliente... os analistas de sistema todos... todos eles tem contato com cliente... e são eles que vão até lá e detalham a necessidade do cliente... negociam em primeira estância prazo... custo...ai depois eu entro pra validar se aquilo tá ok ou se tiver alguma divergência, a gente acerta né... então os analistas todos... alguns desenvolvedores também tem contato... principalmente com a equipe mais técnica do Cliente... O Cliente tem uma equipe de analistas ... bem técnica né... que muitas vezes ... é necessário que o desenvolvedor vá lá... pra eles acertarem alguma coisa... problema de configuração de ambiente ...alguma coisa assim... principalmente ...o desenvolvedor vai junto pra... pra eles conversarem num nível mais técnico que eles conseguiriam acertar... fora isso também...eu o GN1 e o GR1... também.... a gente tem contato direto com o pessoal... tanto o pessoal da TI do cliente... quanto o pessoal das áreas de negócio da cliente também... com muitas pessoas da área de negócio não são da parte da informática... nós também temos contato com essas [...] (CO1, 2012).

A proximidade do relacionamento, na observação de CO1, exige das pessoas do prestador de serviço uma atenção muito grande para o grau de profissionalismo que deve ser mantido, e na transparência com que as informações devem ser tratadas, principalmente aquelas relacionadas a estimativas de esforço dos serviços. Faz parte da cultura da relação estabelecida entre a BRASILTÍ e o CLI1 que as estimativas de esforço para cada atividade sejam abertas ao maior nível de detalhe. Essa prática, além de estabelecer uma transparência na relação, serve para reforçar a confiança no relacionamento.

[...] a gente já tem uma relação de parceria muito forte... então... a gente acaba pelo tempo também que a gente tá lá... eu vou fazer agora cinco anos que eu atendo este cliente ... a gente tem uma relação assim já de amizade com algumas pessoas ...lá dentro... mas a gente tem sempre lembrar... que estamos prestando um serviço... na realidade é um cliente e um fornecedor... então a gente tem que ter esse cuidado... tudo bem que essa relação de parceria ...relação de amizade que a gente tem... mas tem que sempre lembrar que somos profissionais e temos que agir como tal lá dentro... então... isso é uma coisa que a gente tem que cuidar bastante... passar isso pra equipe... que ...por exemplo o cliente vai ter os interesses dele ...a BRASILTÍ também tem os interesses dela ... então tem que cuidar pra não ter um conflito com isso... assim como por exemplo uma parte crítica... ultimamente a parte de custo... o cliente a dois três anos...a uns quatro anos pra cá... ele bate muito em cima de custo... desde a época da crise de dois mil e oito ele bate muito... então a gente tem que ter esse cuidado... de ... de saber assim que eles vão nos apertar...vamos dizer assim essa palavra ...até eles não poderem mais... mesmo eles tendo essa relação de parceria ...mas faz parte isso... é a orientação do negocio deles... e a nossa contrapartida...realmente mostrar aquilo que a gente tá cobrando aquilo que a gente esta pedindo é o correto e detalhar isso porque aquilo é correto... então todos os nossos orçamentos são bem detalhados... a gente abre o orçamento ... requisito por requisito pra eles conseguirem ver exatamente onde é que... o custo de cada item... a gente tem esse costume de fazer isso já pra deixar mais transparente possível...então eu posso dizer que realmente uma situação que a gente tem que ter bastante cuidado... é a parte de custo (CO1, 2012).

No nível técnico, o analista de sistemas AN1, que na cadeia hierárquica da operação é o penúltimo nível, ou o quinto nível hierárquico (Sócio, Gestor, Gerente de Relacionamento, Coordenador de Operação, Analista e Programador), convalida a posição do Presidente da BRASILTÍ, em que o prioritário é atender o objetivo proposto na relação nas duas ópticas – a do Cliente e a do Prestador de Serviços. Indo além, AN1 avalia que tão ou mais importante que a questão técnica está o comprometimento da equipe com um atendimento diferenciado, próximo, quase que sob medida, por usuário interno do CLI1.

[...] atender o cliente com mais proximidade... tu conseguir conversar com o cliente a ponto de ele dizer as necessidades que ele tem numa aplicação e que tu pode auxiliar ele a levantar esses itens na aplicação que tu pode melhorar ... entendeu ... tu tem que ver no cliente a tua possibilidade de negócio mas ao mesmo tempo ver no cliente a necessidade dele melhorar o trabalho dele pra facilitar a entrega dele... o nosso trabalho não é baseado só na entrega... ah ...entregou tá bom... não ... o nosso trabalho é todo fluxo de atendimento com o cliente que faz com que a gente faça a nossa entrega com qualidade... muitas vezes a gente entrega com defeito ...só que muitas vezes o cliente consegue enxergar que tu fez o possível pra entregar dentro do prazo...tu fez o possível pra entregar com qualidade mas que por algum motivo escapou aquilo [...] (AN1, 2012).

AN1 prossegue, detalhando como essa capacidade de atendimento é formada em alguns membros da equipe, e o seu cuidado para que esse processo seja gerenciado, ou melhor, acompanhado pela liderança responsável, de modo que o profissional seja preparado para esse contato com o cliente.

[...] a nossa equipe de desenvolvimento dificilmente tem contato com o cliente não...a não ser que a gente queira... o que é a gente querer...a gente querer que aquele cara cresça então ele tem que começar a ter contato com o cliente... manda um e-mail aqui ... da uma ligada pro cara ali... daí começa a criar vínculo... começa a trabalhar esse vínculo daqui a pouco o cara tá fazendo o próprio contato... daqui a pouco tu já passa uma análise pra ele fazer ele já entra em contato com o cliente automaticamente entendeu?... aí a gente deixa o cara começar a atender [...] (AN1, 2012).

O Gerente de Relacionamento GR1 relata outro aspecto que impacta na percepção da qualidade do relacionamento que é a comunicação do que está sendo produzido e entregue, principalmente relacionando o impacto daquele artefato, daquela melhoria no negócio do cliente.

Conforme relatado por SOC1, a BRASILTl, por muito tempo, não deu a devida atenção a um processo mais organizado e sistemático de comunicar o que vinha sendo feito. O resultado disso foi que o cliente tinha uma visão parcial da BRASILTl, ou seja, cada área cliente do CLI1 enxergava a sua realidade, e, quando aconteciam problemas, eles sobressaíam-se do todo que era feito.

Diagnosticada essa anomalia, a BRASILTl passou a produzir um relatório trimestral que é entregue para a administração de TI e para as áreas usuárias dos serviços, contendo os atendimentos e projetos realizados e a geração de valor dessas atividades para o negócio do cliente.

[...] a comunicação... é uma coisa importante de nada adianta tu entregar o produto com qualidade se tu não comunicar isso pro cliente... é impressionante como as coisas ruins se sobressaem e as coisas boas nunca se aparecem né... qualquer operação tem que comunicar aquilo que é feito... é um trabalho difícilíssimo tu tem que ter o apoio de todo mundo pra que isso aconteça... e todo mundo tem que estar orientado a mesma coisa... então por isso que a gente faz o sumário executivo também...é nesse sentido de que a gente precisa mostrar pro cliente a nossa qualidade [...] (GR1, 2012).

Outro movimento realizado relatado pelo Gerente de Relacionamento GR1 foi trabalhar a equipe para mudar o conceito do serviço entregue, para percepção do valor que aquele serviço vai gerar para o negócio do cliente.

[...] um dos trabalhos que a gente começou a fazer é junto com a equipe dizer ó pessoal... vocês se coloquem não como desenvolvedores pro cliente... se coloquem como pessoas que pensam e ajudam ele a construir solução... que assim a gente vai começar a gerar valor... onde tem que ajudar... eles a gerar valor e nós temos que se sentir as vezes até...como funcionário do CLI1... a gente tem que se sentir ...como funcionário do cliente e entender daquilo que eles realmente fazem... então se possível vamos começar a conhecer quais são os indicadores de negócio do cliente. Como é que eu descubro isso?... tem que sentar com o cliente... entender o negócio dele ...qual é o processo dele... o que vai fazer gerar valor pra ele... ó... isso realmente gerou valor pro cliente ...tu tem que comunicar ele ...por mais que eu tenha alguns pequenos problemas esse grande ...essa grande geração de valor que a gente deu pra ele ...vai fazer com que ele confie mais na gente ... demande mais a gente e assim por diante... eu acho que a questão da comunicação é algo muito importante... e claro tem que ser comprometido ...com aquilo que tu prometeu... se tu acordou com o cliente tal coisa ...faz aquilo que tu acordou... missão dada é missão cumprida ... esse é um ponto importante também [...] (GR1, 2012).

4.3.4 Capacidade Técnica e de Flexibilidade em TI

Um fator relevante no histórico de prestação de serviços da BRASILTI para o cliente CLI1 foi a transição do modelo *body-shop*, em que os profissionais ficavam alocados no cliente, para o modelo de nível de serviços, em que o que é cobrado do fornecedor são os entregáveis efetivos. Esse movimento foi feito em 2005, e, nesse primeiro momento da relação, a gestão era feita praticamente pelo cliente, não existindo uma uniformidade na qualidade do serviço nem na percepção que o cliente tinha da BRASILTI. Se tudo funcionava bem, a percepção principal era que o profissional era bom, no entanto em casos de problema, o ônus recaía sobre a falta

de estrutura, processo e profissionalismo da BRASILT. Outro problema derivado do modelo *body-shop* era que, tanto a BRASILT quanto o CLI1, tornavam-se “reféns” desse profissional, uma vez que, com dois ou mais anos trabalhando no mesmo sistema, ele dominava o conhecimento da aplicação, e, em uma eventual troca desse profissional, havia a perda do conhecimento adquirido. O profissional, por sua vez, via-se também preso nessa atividade, sem possibilidade de crescimento profissional.

A mudança do modelo de serviços teve inicialmente uma grande resistência por parte dos usuários finais, já que eles tinham a sua disposição, para qualquer tarefa necessária, o profissional 100% disponível. No novo modelo, era necessário um grau de formalização na abertura do chamado, caracterização do tipo de problema, e a gestão de quem iria atender um determinado incidente passou a ser de responsabilidade da BRASILT e não mais da área usuária do CLI1. Passada a etapa de resistência, que levou em torno de um ano, verificou-se um novo patamar na prestação do serviço, e uma nova forma de relacionamento entre as partes.

Esse novo cenário trouxe para a BRASILT, a necessidade de melhorar o seu processo de desenvolvimento de sistemas, principalmente, na necessidade de padronizar-se o processo de trabalho. Nesse sentido, a BRASILT investiu em melhoria de processo, implementando o modelo Cmmi, atingindo o grau de maturidade dois em 2006 e maturidade três, em 2009.

GN1 relata a passagem do serviço de *outsourcing* no modelo *body-shop* para o modelo de nível de serviço, em que a equipe foi consolidada em um único local físico, e passou a utilizar a mesma metodologia de desenvolvimento:

[...] foi adotar a metodologia ...coisas que a gente sabe que funciona de mercado...mas o principal ..eu vou falar agora em relação ao CLI1... foi trazer as pessoas que estavam no cliente... pra dentro de casa... fundamental... essas pessoas... uma ficava no cliente, outra trabalhava no local A ... outra no local B... pra mim fazer gestão...tem modelo de serviço na TI que a gente chama de body-shop... que é alocação ...e essa locação é gerenciada pelo cliente... mas a cobrança da qualidade é do fornecedor...fica uma coisa meio dissociada.....como é que eu vou garantir a qualidade de um trabalho que não é gerenciado por mim...então o primeiro passo foi... eu vou trazer essa equipe ...vou consolidar essa equipe...vou trabalhar como equipe [...] (GN1, 2012).

Com relação à importância da Capacidade Técnica e de Flexibilidade em TI, no aspecto mais relacionado ao conhecimento da ferramenta tecnológica e utilização de um processo padrão, GR1 pondera que é uma importância relativa, e que os aspectos relacionados à atitude do profissional, como responsabilidade e comprometimento, são muitas vezes determinantes no sucesso de um serviço de *outsourcing*.

[...] a capacidade técnica ela é importante... só que eu sou da opinião de que cada um traz isso consigo... por quê? Se chegar um cara aqui que sabe ... vamos supor que seja uma demanda DOT NET, tá... o cara é excelente tecnicamente ...então ele foi lá e realmente ele pegou uma demanda ...atendeu e atendeu de uma maneira muito boa... o cliente gostou...perfeito... se tu pegar um cara que não é tão sênior ...o cara também vai conseguir entregar...tem mais riscos...talvez não vai entregar no prazo...vai entregar com menos qualidade...talvez a gente tenha que colocar um outro recurso pra aportar ele ... mas numa operação de outsourcing, tu consegue resolver esses problemas de outras maneiras... então a técnica ela é importante até num determinado momento... porque isso?...se ele for responsável ao ponto de dizer... ó levantei a bandeira não tô conseguindo entregar ...o cara mais Junior... isso é melhor do que ele saber tudo tecnicamente e ficar [...] quieto... então a técnica ela é importante só que eu acho que aquelas competências pessoais elas se tornam mais importante ...que elas acabam impactando mais na operação do que ... o cara que sabe tudo tecnicamente... eu tenho caras muito bons na equipe ali... só que talvez eles não tenham essas competências citadas anteriormente ali e me causam mais problemas do que aqueles que não são tão bons tecnicamente... não sei se dá pra pegar bem... mas acho que é por aí [...] (GR1, 2012).

Na visão do sócio SOC1, que corrobora a visão de GR1, o peso da utilização de uma metodologia padrão como Cmmi, é importante, mas também de importância relativa.

[...] ela levanta a média... agora sem as outras ...ela não funciona... sem as outras ela não funciona...eu não garanto a entrega com metodologia... eu botei três metodologias diferentes no CLI2 e nenhuma delas garantiu a entrega...eu botei três metodologias diferentes no CLI3 ...nenhuma garantiu a entrega... eu não tenho metodologia formal nenhuma no CLI4...e não tenho problema nenhum de entrega... eu tenho metodologia CMMI nível três bala na CLI5 e tenho uma ótima entrega... por que eu tenho uma ótima entrega na CLI5 e uma ótima entrega no CLI1.... como eu tenho metodologia tenho Cmmi tenho processo...a outra não tem nada... não tem nada...não tem intervenção nenhuma da unidade de serviço... a unidade de serviço de outsourcing nunca fez um QA na operação no CLI1... um QA ...nada... nunca revisou uma proposta... um orçamento... uma contagem de ponto de função... pro CLI1....ok ...essa é uma operação de dezessete anos...mas as pessoas que estão lá não tem dezessete anos... e eu tenho programas de formação que bota nova gente pra dentro e esses caras

seguem funcionando...eu diria o seguinte cara a metodologia ela é fundamental porque?... ela te ajuda o médio... o cara ruim a gente bota pra rua... o cara médio a gente ajuda com metodologia... com ferramenta... o cara que tá aprendendo... a metodologia o processo... eles ajudam o cara que tá no médio...o cara que tá aprendendo... o cara bala funciona com ...funciona sem... posso ser mais produtivo ...talvez...não tenho essa evidencia empírica ainda [...] (SOC1, 2012).

Dentro da Capacidade Técnica de Flexibilidade em TI, mas com viés muito relacionado à postura do profissional que vai fazer a relação com o cliente final, o sócio SOC1 observa um comportamento que, na sua visão, é essencial para o sucesso do serviço, principalmente no momento do entendimento de um determinado incidente e no encaminhamento da sua solução. Ocorre que, muitas vezes, pelo perfil técnico do cliente, o problema já vem relatado com uma indicação de solução. Por outro lado, é responsabilidade e faz parte do processo de atendimento, o entendimento correto por parte da equipe da BRASILTI da causa raiz do problema/incidente. Esta então precisa entender o que está acontecendo, e posicionar-se quanto à causa do problema e a ação de solução que será implementada. Nesse processo, ocorre algumas vezes uma dissonância entre a visão do cliente e a visão da BRASILTI. A capacidade do profissional, em conseguir sustentar a sua posição (se ela é a correta) com segurança, e, ao mesmo tempo, convencer e negociar com o cliente, é chave para o sucesso da solução técnica, uma vez que, ao final, a BRASILTI é responsabilizada pelo resultado da sua intervenção.

SOC1 identifica essa postura como uma atitude do profissional para resolver, ou seja, no final, o compromisso desse profissional deve ser com a solução do problema, e essa solução, logicamente, não pode impactar na geração de problemas adicionais.

[...] tem duas grandes posições que o cara precisa ter ...o nosso profissional precisa ter... pra poder entregar bem... é a postura... esse cara ele tem que se posicionar frente ao cliente... como com segurança e com capacidade pra dizer não... então se eu boto um cara arrogante...pra trabalhar com o cliente...por mais que ele conheça tudo ele irrita o cliente... então eu tenho uma capacidade de a partir do conhecimento dele explorar o cliente...então o cara tem que ter essa postura... o cara tem que ter o conhecimento de base e esse conhecimento de base tem que conseguir usar pra explorar a situação com o cliente... então...se o cara não tem o conhecimento de base técnico ele vai sempre inseguro ...se o cara não tem o conhecimento base do ambiente ele vai sempre inseguro ... se o cara não tem uma ...uma postura de resolver ...ele deixa sempre o outro lado com pepino... o cliente

não sabe se vai ser atendido... então isso é aquela primeira parcela que eu falei de ...o cara tem uma atitude baseado no conhecimento dele pra resolver... o cara tem que conhecer... e tem que conseguir conduzir a relação com o cliente pra resolver [...] (SOC1, 2012).

Dentro do mesmo tema, SOC1 relata uma segunda atitude do profissional que vai impactar na solução técnica: a capacidade do profissional de dizer um “não” bem fundamentado ao cliente.

A outra questão...é tu saber dizer não... por que o cliente, ele joga também...ele joga... se teu cara não tem segurança ele engole o problema que não é dele... então ...te dar um exemplo aqui ó... o cara reclama tem um erro na aplicação ... na nossa metodologia esta escrito...vamos ver... não tá escrito sim tem um erro... quando o cara reclama que tem um erro ...ta dizendo, não eu vou verificar se realmente é um erro... isso acontece muito ...muito... o nosso profissional olha e diz, não é erro é uma mudança de comportamento ...é uma mudança de melhoria, o cliente vem argumenta ...briga ...xinga...mas com esse embasamento forte ...seguro... a gente cresce com ele ...não ...é verdade não era erro... quando o cliente consegue ver esse negócio então existe uma passagem onde tu gera o acordo com o cliente... lá na ponta... lá na ponta... esse acordo tu gera negociando uma solução que vai implementar ...esse acordo tu gera... negando uma reclamação do cliente... fundamentando isso como sendo um outro ponto ...uma outra situação não aquilo que ele tava reclamando... mas existe essa capacidade de gerar o acordo lá na frente do cliente [...]. (SOC1, 2012).

E o SOC1 resume os elementos de postura do profissional que são decisivos para conduzir um atendimento de *outsourcing* para o sucesso: atitude para resolver e capacidade de dizer não. Ele acrescenta ainda que é fundamental um acordo com o cliente na construção da solução, ou seja, passado um primeiro impacto, em que pode existir uma diferença de visão entre o que é o problema e qual é a solução, o profissional conduz para que seja produzida uma visão uniforme. Com essa visão uniforme, deve ser gerado um consenso entre as partes, e, de preferência, ele deve ser documentado.

[...] posicionamento com segurança ...capacidade de dizer não...postura de resolver...ou seja fazer um acordo lá na ponta com o cliente que lá no fundo é o seguinte ...cara entendemos que é isso aqui e entendemos que é por aqui que eu vou... aonde a gente tem problema...faltou esse nós combinamos... irremediavelmente ... aonde a gente tem problema de relacionamento ...aonde a gente tem problema de entrega ... faltou esse nós combinamos... e aí os caras mais experientes... envolvem o cliente desde de sempre... na construção da solução... o cliente vive junto... na construção da solução... depois ele é parte da solução [...]. (SOC1, 2012).

Outro aspecto, a Capacidade Técnica e de Flexibilidade em TI, é relatada pelo SOC1, com a capacidade da equipe em se adaptar ao estilo de cada interlocutor dentro do cliente, pois segundo a sua visão, isto é chave para entender e encaminhar a solução efetiva ao problema:

[...] não só... adaptativa na minha visão é um pouquinho mais ampla do que...é flexibilidade só que é um pouquinho ...maior ...por que assim ó...na imensa maioria das vezes a gente não tem um interlocutor dentro do cliente...tem vários... e eu tenho que consistentemente entregar ...independente do meu interlocutor ...independente do nível dele...independente do conhecimento dele ... independente do nível de maturidade dele...isso requer que eu me adapte... pra uns eu tenho que ser mais detalhista...pra outros eu tenho que ser mais técnico...pra uns eu tenho que ser mais consultivo... pra outros eu tenho que ser mais motivado e empolgado e aceitar risco... então tem que ter uma grande capacidade de me adaptar a essas pessoas que definem a compra ...e que assumem o risco com negócio do cliente [...] [SOC1, 2012].

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 CAPACIDADE DE LIDERANÇA

O tema da liderança é pouco abordado na literatura de Capacidades em *outsourcing* (LACITY; WILLCOCKS, 2001, FENNY *et al.*, 2005), no entanto, o presente estudo revela que a capacidade de liderança exerce uma influencia importante para o *outsourcing* de manutenção de aplicações.

O primeiro elemento identificado no estilo de liderança da BRASILT, relatado pelo Gerente de Relacionamento GR1 e citado pelos dois sócios da empresa SOC1 e SOC2, é o papel do líder em ser função para atingir-se o resultado da operação, ou seja, a liderança, atuando também dentro da operação, quando necessário. Essa característica, de alguma maneira, diverge das conclusões de Feeny *et al.* (2005), pois um dos padrões avaliados no perfil da liderança dos casos de sucesso em *outsourcing* era a característica de a liderança não se envolver com questões relacionadas à entrega e à gestão de níveis de serviço. Uma diferença de critério que pode indicar um dos motivos dessa divergência pode ser o fato de que neste estudo está sendo avaliada a liderança como uma função de gestão, envolvendo toda a cadeia hierárquica da empresa e não somente o *CEO* e os diretores.

Outro fator que ajuda a compreender esta característica da liderança da BRASILT, é que todas as lideranças entrevistadas no estudo, incluindo os sócios, tiveram sua origem na área técnica. O elemento de domínio das questões técnicas e operacionais do negócio pelos gerentes e gestores sinaliza um aspecto que poderia indicar maior nível de adesão natural da equipe operacional à liderança instituída.

Um segundo elemento que a análise dos dados nos revela está relacionado à capacidade da liderança em formar os aspectos tácitos de cultura e valores, relativos à identidade empresarial. Mais do que uma exposição estática de um conjunto de frases que representam os valores, a missão e a visão da organização, a liderança, hierarquicamente de “cima para baixo”, molda o comportamento organizacional (SELZNICK, 1957). Esse processo acontece pelo exemplo e pela prática,

fundamentalmente conduzida pela liderança, de modo não estruturado e, muitas vezes, com conteúdo inconsciente. A empresa aprende o estilo do líder, em todos os aspectos (positivos e negativos), e passam a ganhar destaque dentro da organização aqueles que melhor se adaptam a esse estilo. É um processo natural de identificação entre as pessoas da empresa que, a partir de uma díade relacional líder-liderado, gera a identidade empresarial. Esse estilo, com o tempo, forma um padrão de comportamento, critério e posicionamento, e a empresa passa a ter uma espécie de “DNA mental” que está além dos seus processos, das suas tecnologias e dos seus produtos. Passa a existir um modo, um critério do que é “certo” e “errado” para a organização, que é forjado pelas lideranças nas pessoas ao longo do tempo, através do comportamento e pela ação.

Observa-se nas entrevistas que alguns elementos de identidade empresarial são muito marcados, uma vez este estudo abordou, em um corte transversal, todos os cinco níveis hierárquicos da empresa (Sócio, Diretor de Unidade, Gerente de Relacionamento, Coordenador de Operação, e nível técnico). A capacidade da liderança em formar a identidade empresarial parece ser fundamental, pois, uma vez que a BRASILTI é uma empresa descentralizada, são os gerentes e coordenadores que decidem diariamente em nome da organização, e essa decisão, para ser efetiva, deve ser coerente com uma identidade, explícita nos valores organizacionais. Essa é uma capacidade que não se compra pronta no mercado, mas que se forma dentro da organização, ao longo dos anos de experiência na ação concreta do trabalho (PENROSE, 1959).

Como uma extensão do tema anterior, a terceira capacidade identificada na análise dos dados foi a capacidade da liderança em estabelecer o comprometimento em todos os níveis da organização. Verificou-se uma característica muito acentuada em todos os entrevistados, na importância que a organização dá àquilo que é comprometido pelas pessoas, tanto entre elas e equipe, quanto na relação com o cliente. A literatura de Capacidades em *outsourcing* tem estudado o tema Comprometimento dentro da esfera do Relacionamento com Cliente (HAN *et al.*, 2008, LEE; KIM, 1999, GOO; NAM, 2007), juntamente com Confiança. Autores como Goo e Nam (2007) sustentam que uma boa estrutura contratual de SLAs (acordos de níveis de serviço) e Confiança influenciam o desenvolvimento do Comprometimento na relação de *outsourcing*. Han *et al.* (2008), desenvolvem um

estudo em que testam o impacto das capacidades da firma na perspectiva de processo e intensidade do relacionamento e como esses três conjuntos impactam no resultado de sucesso do *outsourcing*.

Os dados coletados em campo, sem contradizer frontalmente os estudos anteriores, indicam, no entanto, que, no caso da BRASILTÍ, comprometimento é uma capacidade que é construída internamente pelos membros da organização, em torno de uma unidade de ação empresarial (objetivo do negócio) que é promovida constantemente pela liderança, e só posteriormente esse comportamento ou atitude é manifestado na relação com o cliente. As entrevistas, principalmente as da equipe técnica de analistas, revelam que a cultura do comprometimento enraizada na BRASILTÍ está na essência do comportamento esperado de cada profissional que ingressa na empresa, e esta atitude é ao longo do tempo formada no profissional pela liderança imediata, por meio de *feedbacks* diretos, situação a situação, conforme exemplos relatados pelos analistas AN1 e AN2.

Comprometimento, como revelado por este estudo, aproxima-se do conceito de responsabilidade de Zarifian (2001) em que:

[...] não se trata mais de executar ordens (de cuja pertinência não nos sentimos responsáveis), mas de assumir em primeira pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão decorrer desta situação... toda a relação de responsabilidade é uma relação forte, se somos responsáveis é porque as coisas dependem de nós, e essa responsabilidade é na medida em que toca outros humanos.

A quarta capacidade ligada à liderança, identificada no estudo, é a atitude definida pelo Gerente de Relacionamento GR1 como “dono da lojinha”. Neste estudo, adota-se a terminologia usada pela própria BRASILTÍ, no seu conjunto de valores, como atitude como “dono do negócio”.

A capacidade do gestor de agir como “dono do negócio”, é um dos pilares da estratégia de crescimento da BRASILTÍ, mantendo uma estrutura leve e descentralizada de pequena empresa, com as vantagens de agilidade na decisão e na gestão efetiva do resultado feita pelos níveis mais próximos da realidade da operação e do cliente. No entanto, esse modelo exige que o gestor “dono do negócio”, efetivamente seja capaz de agir como tal, e isso pressupõe o

conhecimento dos serviços, do processo comercial, do relacionamento, da gestão do resultado e da gestão do pessoal, enfim de tudo o que envolve uma pequena empresa.

Embora com características que englobam comprometimento, a atitude de “dono do negócio” parece assumir uma amplitude maior, uma vez que, mais do que comprometido com o seu trabalho, com a empresa ou com o cliente, o comportamento de “dono do negócio” pressupõe um agir sempre em primeira pessoa, respondendo pelo resultado integral daquela unidade de negócio. É uma atitude, que, mesmo o gestor não sendo o efetivo proprietário do negócio, age como se dono fosse, e essa postura é, de alguma maneira, incentivada e reforçada pela cultura da BRASILTÍ.

Não foi identificada na literatura de Capacidades em *outsourcing* alguma referência sobre este tema. As experiências das empresas Ambev e Odebrecht, ambas multinacionais brasileiras, apresentam esse perfil gerencial, denominando inclusive como gestor “dono do negócio”, com uma descrição funcional e de atitude muito semelhantes ao observado na BRASILTÍ. Tal comportamento sugere assemelhar-se com o fenômeno do intraempreendedorismo; no entanto, não foi objeto deste estudo utilizar a lente teórica do empreendedorismo para analisar capacidades de *outsourcing*, sendo recomendado para estudos futuros, analisar este fenômeno sob esta óptica.

Capacidade de liderança, exposta conforme os quatro elementos identificados neste estudo de caso e apresentados anteriormente, influi na prestação de serviços de *outsourcing* de manutenção de aplicações pela formação do padrão de atitude e comportamento por parte da liderança, replicado e aceito tacitamente pelos membros da organização, e exposto como aquilo que identificamos como cultura, identidade ou estilo de uma empresa. Essa capacidade define, sobretudo, as noções relativas ao que é “certo ou errado” para a empresa, formando o critério de decisão das pessoas da organização.

Esse critério expõe-se na dinâmica da relação cliente-fornecedor, líder-liderado, empresa-colaborador, em inúmeras situações corriqueiras em que o profissional é chamado a posicionar-se e a decidir em primeira pessoa sobre o que fazer, como responder, como posicionar-se frente à determinada situação. A formação desse critério em todo o nível da organização pela liderança mostra-se

então um elemento fundamental para manter a relação de prestação de serviços com o cliente.

5.2 CAPACIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS

Junto com Capacidade Técnica, Capacidade de Gestão de Pessoas é um dos temas mais estudados no campo das capacidades em *outsourcing* (LACITY *et al.*, 2009). Em uma primeira avaliação rápida, isso se justifica pelo fato de estar-se tratando de prestação de serviços, em que o elemento humano é central em todo o processo de produção e entrega do serviço. Esse estudo, no entanto, propõe-se a aprofundar quais elementos, dentro do tema Gestão de Pessoas, são críticos ou essenciais para o serviço de *outsourcing* de manutenção de aplicações.

Um primeiro elemento que surge dentro da capacidade de Gestão de Pessoas é a prática de gerir a equipe através de *staff-rotations*. Essa prática consiste em fazer com que mais de um profissional conheça a mesma atividade, e que os profissionais trabalhem em mais do que uma atividade. Essa abordagem é importante para a BRASILT, pois atinge dois objetivos: reduz a dependência de poucos profissionais sobre o conhecimento das aplicações, e, por outro lado, incrementa o interesse dos profissionais em aumentar o seu conhecimento sobre mais sistemas, aumentando a sua motivação pelo trabalho e reduzindo o *turn over*. O tema de *staff-rotation* foi abordado pelos estudos de Levina e Ross (2003), como uma ferramenta para aumentar o interesse do profissional pelo seu trabalho, e, com isso, promover o desenvolvimento da carreira. Embora seja um elemento-chave para o prestador de serviços na gestão das pessoas da operação, essa abordagem pode gerar algum desconforto no cliente, uma vez que ele tem de conviver com as constantes trocas de profissionais que dão suporte a determinada aplicação (LEVINA; ROSS, 2003).

Um segundo elemento identificado nas capacidades ligadas à Gestão de Pessoas, refere-se à capacidade de identificar profissionais para trabalhar com o modelo de prestação de serviços de *outsourcing* de aplicações. Isso é importante, pois o perfil do profissional adaptado para trabalhar com esse tipo de serviço difere

do perfil do profissional que trabalha com projeto de desenvolvimento de *software*, e uma inadequada seleção, pode ocasionar um incremento no *turn over* da equipe, impactando na qualidade do serviço. Além do perfil técnico, existe também a avaliação do perfil comportamental do profissional nos aspectos relacionados ao comprometimento e ao relacionamento interpessoal, uma vez que esses elementos estão presentes, respectivamente no estilo da BRASILTÍ e no tipo de serviço que exige, muitas vezes, o contato do profissional com o cliente final. A referência a essa capacidade específica, não foi identificada de forma explícita na revisão da literatura sobre capacidades em *outsourcing*.

Outra capacidade identificada na análise da BRASILTÍ refere-se ao trabalho de desenvolvimento das pessoas dentro da operação de *outsourcing*. Observou-se que esse desenvolvimento é feito na relação entre o profissional e o seu superior imediato, de forma gradativa, através das atividades de trabalho, e é descrito de forma detalhada nas entrevistas pelo Coordenador da Operação CO1 e pelo Analista de Sistemas AN1. A Capacidade de desenvolver as pessoas, junto com a estratégia de *staff-rotation* é chave para a operação da BRASILTÍ. Ao mesmo tempo em que ela dá uma perspectiva concreta de evolução de carreira para o profissional, forma as capacidades internamente, aumentando e mantendo a base de conhecimento da empresa, além de reforçar a identidade empresarial, já que esse profissional, com o tempo, passa a assumir de forma natural os valores da empresa e o critério de decisão desta, no seu padrão de comportamento. Retomamos a díade relacional líder-liderado apresentada na capacidade da liderança em formar a identidade empresarial.

Levina e Ross (2003) são, talvez, os principais autores que exploram esta capacidade, atribuindo-lhe a expressão *Personnel Development* (Desenvolvimento das Pessoas) em que elencam uma série de práticas constituintes, a maioria delas observadas na BRASILTÍ, como promoção interna, uso de recursos júnior, criação de capacidades redundantes, mentorização, ambiente baseado em times e colaboração entre os times.

Uma característica no processo de desenvolvimento de pessoas observado na BRASILTÍ é a formação do senso de autorresponsabilização nos profissionais pela liderança. Os relatos, principalmente dos dois analistas (AN1 e AN2) e do coordenador CO1 apresentam algumas passagens de como a liderança apoia o

profissional no seu processo de crescimento, deixando sempre muito claro que é ele o responsável por buscar os meios e a motivação para esse desenvolvimento dentro da empresa. Ainda dentro da Capacidade de Desenvolvimento de Pessoas, um instrumento utilizado para esse fim são as ferramentas de avaliação de desempenho e do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Esses instrumentos servem para reforço da autorresponsabilização e comprometimento do profissional com o seu plano de desenvolvimento dentro da organização.

Outra capacidade identificada dentro de Gestão de Pessoas é a cultura de formação interna de sucessores. Quase que como um pré-requisito para o crescimento do profissional, ele deve identificar e formar o seu substituto. Esse processo acontece em todos os níveis da operação, do nível técnico ao gerencial, ou seja, o programador, para tornar-se um analista, deve, além das capacidades necessárias adquiridas, ter identificado e preparado alguém para assumir o seu lugar. O mesmo ocorre quando um analista assume uma função de coordenação ou quando um coordenador assume a função de Gerente de Relacionamento. Esse processo foi exposto na apresentação dos dados com riqueza de detalhes pelo Gerente de Relacionamento GR1, pelo Coordenador CO1 e pelos analistas AN1 e AN2.

A formação de sucessores é importante na estratégia para BRASILTÍ, pois é uma forma de suportar a evolução da empresa, por intermédio de gerentes formados a partir do seu quadro interno. Essa é uma capacidade que, na literatura de capacidades em *outsourcing*, não foi encontrada, e recorre-se aos estudos de Penrose (1959) e Selznick (1957) sobre a importância de a equipe gerencial ser originada e formada preponderantemente de dentro da própria empresa.

5.3 CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Uma grande quantidade de autores que abordam o tema da Capacidade de Relacionamento em *outsourcing* enfatiza a importância prioritária dos aspectos relacionados a questões contratuais, como definição de papéis, limites e responsabilidades e SLAs (LEVINA; ROSS, 2003, GOO *et al.*, 2009, ALBORZ *et al.*,

2003, BHARADWAJ; SAXENA, 2010). A análise das entrevistas de campo, no entanto, revela que, no caso em questão, o preponderante no aspecto de manutenção e incremento do relacionamento com clientes são os elementos tácitos e informais de proximidade e comprometimento, que constroem a confiança do cliente no prestador de serviços. Esse relacionamento acontece de forma ramificada e descentralizada na relação entre as pessoas da BRASILTÍ e CLI1, e, posteriormente, estabelece-se em nível institucional entre as empresas. Essa característica observada sugere que a abordagem do modelo de interação proposto por de Hkansson (1982) e adaptado e desenvolvido para a realidade do *outsourcing* em TI por Kern e Willcocks (2002), seja o mais adequado, uma vez que a característica desse tipo de serviço é ser não homogêneo, e comportar uma série de serviços de missão crítica (KERN; WILLCOCKS, 2002).

O primeiro elemento observado na Capacidade de Relacionamento com Clientes remete à capacidade da organização em manter a integridade de propósito, quanto aos objetivos estabelecidos no relacionamento comercial com aquele cliente. Esse tema é posto pelo Presidente da BRASILTÍ, SOC2, quando entende que um dos fatores de sucesso, para manter o relacionamento duradouro com o cliente, é a Honestidade, compreendida como a fidelidade da empresa em não aceitar uma relação desvantajosa para si, e, ao mesmo tempo, estar comprometida em entregar valor para o cliente. Essa postura é manifestada pelo corpo técnico e gerencial da BRASILTÍ como a habilidade de saber quando dizer “sim” e quando é necessário um “não”. A capacidade de harmonizar o interesse da Companhia com o interesse do cliente e entregar um serviço diferenciado, mostrou-se ser um desafio constante para todos os níveis da operação de *outsourcing* da BRASILTÍ. Esta atitude foi reportada também por alguns entrevistados, como uma fonte importante na construção da confiança do cliente (BHARADWAJ; SAXENA, 2010, HAN *et al.*, 2008).

Outro elemento revelado como importante pelos entrevistados remete à necessidade de estabelecer uma proximidade e abertura entre as pessoas da BRASILTÍ e do cliente. Segundo os entrevistados, o nível de proximidade é um fator que facilita a condução dos serviços, e também é um elemento de construção de confiança, à medida que a relação torna-se mais aberta e franca. Proximidade, parece encorajar de forma natural um maior compartilhamento de informações e

participação colaborativa entre as equipes, elementos observados por Han *et al.* (2008), no processo de relacionamento. Junto com o fator proximidade e abertura, aparece relatado nas entrevistas, o cuidado com a manutenção do profissionalismo da relação. O coordenador CO1 expõe bem essa situação quando cita, que procura lembrar sempre para sua equipe que nunca se esqueça de que “antes de tudo, somos profissionais prestadores de serviço”.

Um último elemento ainda no tema da Capacidade de Relacionamento refere-se ao processo de comunicação. No caso específico da BRASILTÍ, essa comunicação está vinculada ao esforço atual que está sendo feito no sentido de comunicação do valor gerado pelos serviços em todos os níveis. A comunicação é relacionada ao tema Relacionamento por uma gama vasta de autores (LEVINA; ROSS, 2003, GOO *et al.*, 2009, BHARADWAJ; SAXENA, 2010).

5.4 CAPACIDADE TÉCNICA E DE FLEXIBILIDADE EM TI

O primeiro elemento observado nas entrevistas refere-se a questões relacionadas à utilização de metodologia padrão de desenvolvimento de sistemas (Cmmi) e conhecimento da tecnologia. Os estudos sobre *outsourcing* revelam que esses aspectos são capacidades importantes dos prestadores de serviços (LEVINA; ROSS, 2003, ETHIRAJ *et al.*, 2005); no entanto, a totalidade dos entrevistados revela uma importância relativa dessa capacidade. No caso do conhecimento da tecnologia, o entendimento é que se trata de uma espécie de *commodity* de mercado, ou seja, requer-se do profissional um conhecimento básico sólido; um conhecimento avançado sobre determinada tecnologia utilizada não é um fator determinante. No caso da metodologia de desenvolvimento, compreende-se que é uma capacidade que ajuda a levantar a média da equipe, mas também não é um determinante crítico do serviço. O próprio sócio da empresa, SOC1, responsável pelos serviços, exemplifica uma série de operações com situações de sucesso e insucesso, com e sem a utilização de um método padrão.

Outra capacidade observada, não identificada na revisão da literatura, refere-se à capacidade da equipe técnica em buscar a causa raiz de determinado problema

e ser assertivo na intervenção de manutenção. Essa capacidade é revelada nas entrevistas por dois comportamentos observados pelos entrevistados: postura para resolver e posicionamento com segurança (capacidade de dizer não ao cliente) da equipe. O primeiro comportamento refere-se à atitude que o profissional de manutenção de aplicações deve ter para não buscar soluções paliativas ou superficiais para os problemas apresentados, mas, sim, corrigir os problemas na origem, sem gerar defeitos correlatos. O segundo comportamento, refere-se à atitude do profissional em ter a segurança de posicionar-se, quando necessário, em antítese à visão do cliente, o que, nas entrevistas, emergiu como capacidade de dizer não ao cliente. O relato dos entrevistados revela que essa atitude, quando tomada de forma consistente, obtém da parte do cliente uma contrapartida de respeito. A essência desses dois comportamentos é categorizada neste estudo como a capacidade de identificação de causa raiz e assertividade de intervenção, e é uma capacidade que sugere ser essencial no serviço de *outsourcing* de manutenção de aplicações, pois ela tende a influenciar positivamente a efetividade da solução dada.

A capacidade relatada acima depende de um elemento fundamental que é a capacidade de domínio das aplicações legadas. O profissional só conseguirá posicionar-se com segurança e ter atitude para resolver, se conhecer a fundo o sistema que está mantendo. Conexo com o conhecimento técnico das aplicações legadas está o conhecimento do negócio que a aplicação suporta, o qual não necessita ser profundo, mas o necessário para sustentar um diálogo de domínio e escopo com o cliente. Essa capacidade é relatada na literatura pelos estudos de Bassellier *et al.* (2003) e Feeny *et al.* (2005).

A última categoria de capacidade identificada em capacidade técnica e de flexibilidade em TI refere-se à capacidade do fornecedor em ser flexível, e adaptar-se às diferentes formas de interlocução dos clientes internos com o cliente – flexibilidade, nos aspectos relacionados às mudanças nas prioridades e prazos requeridos pelo cliente, orientados pela dinâmica do negócio (BASSELLIER *et al.*, 2003, HOBBERG, 2010), e adaptabilidade, no sentido de que faz parte da habilidade do prestador de serviços buscar a forma mais eficiente de fazer a interface com as pessoas do cliente.

5.5 QUADRO RESUMO COM AS CAPACIDADE E ELEMENTOS DAS CATEGORIAS IDENTIFICADAS

O Quadro 6, abaixo, apresenta uma proposição de definição para cada elemento de capacidade identificada no estudo.

Quadro 6 - Descrição dos elementos de capacidades

CAPACIDADE PRINCIPAL	ELEMENTOS DA CAPACIDADE	DEFINIÇÃO
1. Capacidade de Liderança	L1 Garantir a Entrega do Serviço	Capacidade da liderança em garantir a entrega daquilo que foi vendido, e em última instância entrar na operação para “fazer acontecer”.
	L2 Formar a Identidade Empresarial	Capacidade da liderança em formar os elementos tácitos de cultura e valores relativos à identidade empresarial.
	L3 Estabelecer o Comprometimento	Capacidade da liderança em estabelecer o comprometimento em todos os níveis empresariais, no nível micro (da pessoa) e macro (da empresa).
	L4 Posicionar-se como “Dono do Negócio”	Capacidade da liderança de agir e se posicionar com uma atitude de dono, naquela parcela do negócio que lhe foi delegada.
2. Capacidade de Gestão de Pessoas	P1 Implementar <i>Staff- Rotations</i>	Capacidade de organizar a função produtiva, de forma que os profissionais passem por várias funções ou no caso sistemas.
	P2 Identificar Profissionais	Capacidade de identificar interna e externamente profissionais com o perfil comportamental e técnico para atuar em operações de <i>outsourcing</i> .
	P3 Desenvolver Pessoas	Capacidade da Gestão de, dentro das características individuais de cada profissional, auxiliá-lo no seu desenvolvimento, tanto em aspectos técnicos quanto comportamentais, com objetivo de promover o crescimento destes dentro da organização.

Continua...

Continuação.

CAPACIDADE PRINCIPAL	ELEMENTOS DA CAPACIDADE	DEFINIÇÃO
2. Capacidade de Gestão de Pessoas	P4 Formar a autorresponsabilização	Capacidade de formar no indivíduo a responsabilização pelo resultado do seu trabalho e pela sua evolução dentro da organização.
	P5 Formar sucessores	Capacidade das pessoas da organização em formar os seus sucessores e os demais sucessores dos níveis hierárquicos abaixo.
3. Capacidade de Gestão do Relacionamento com Clientes	C1 Manter a integridade de propósito para estabelecer confiança	Capacidade das pessoas da organização em ter claros os objetivos estabelecidos no relacionamento comercial e manterem-se constantemente alinhadas a eles, instigando confiança do cliente na organização.
	C2 Estabelecer proximidade e abertura com ênfase no profissionalismo	Capacidade das pessoas da organização em buscarem proximidade e abertura com a organização cliente, mantendo sempre a postura profissional.
	C3 Comunicar valor gerado pelos serviços	Estabelecer um processo de comunicação contínuo, com o objetivo de incrementar a percepção de valor dos serviços entregues.
4. Capacidade Técnica e de Flexibilidade em TI	T1 Identificação de causa raiz e assertividade de intervenção	Capacidade da equipe em resolver os problemas na origem, de forma efetiva, abrangendo a capacidade da equipe em se posicionar com segurança.
	T2 Domínio de aplicações legadas	Capacidade da equipe de conhecimento e experiência nas aplicações legadas do cliente, objeto do contrato de <i>outsourcing</i> de manutenção.
	T3 Flexibilidade e adaptabilidade aos requisitos e estilo do cliente	Capacidade do fornecedor em ser flexível as mudanças oriundas das dinâmicas de negócio do cliente e adaptável no contato com as pessoas do cliente.

Continua...

Conclusão.

CAPACIDADE PRINCIPAL	ELEMENTOS DA CAPACIDADE	DEFINIÇÃO
4. Capacidade Técnica e de Flexibilidade em TI	T4 Domínio da tecnologia e metodologias de desenvolvimento de sistemas	Capacidade do fornecedor em dominar as tecnologias de software requeridas pelas aplicações objeto das manutenções e das metodologias de desenvolvimento de sistemas.

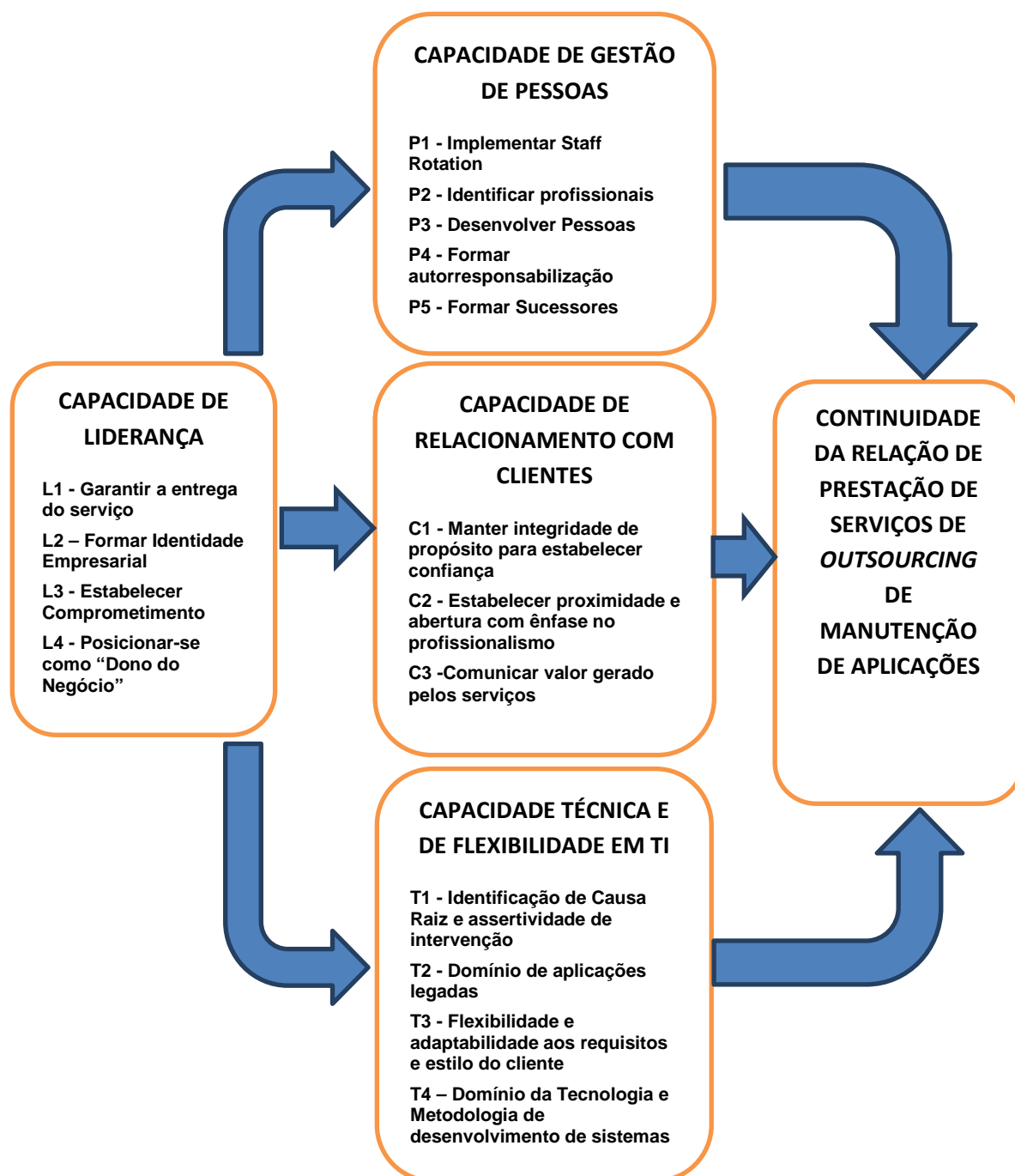
Fonte: O autor.

5.6 PROPOSIÇÕES DESTE ESTUDO

Com base na análise dos elementos das quatro capacidades de *outsourcing* de manutenção de aplicações que influem na prestação do serviço, determinando a continuidade da relação entre as partes, observados neste estudo de caso, deriva-se um conjunto de proposições que poderão de ser alvos de estudos e investigações posteriores.

A Figura 3, que segue, ilustra essas proposições.

Figura 3 - Proposição de Capacidades em *Outsourcing* de Manutenção de Aplicações



Fonte: O autor.

O modelo acima resume o conjunto das capacidades e seus elementos associados, bem como as proposições de como essas capacidades influenciam a continuidade da relação de prestação de serviços de *outsourcing* de manutenção de aplicações.

I Proposição 1

O estudo apresenta alguns indícios de que capacidade de liderança influencia positivamente na formação das três capacidades subsequentes. Algumas evidências empíricas originadas dos estudos de campo deste caso dão conta que são as pessoas em função de liderança que moldam o comportamento da organização, e esse estilo de comportamento ou atitude revela-se nos processos de gestão de pessoas, no relacionamento com clientes e na capacidade técnica e de flexibilidade em TI.

A influência da capacidade de liderança na capacidade de gestão pessoas pode ser observada em alguns relacionamentos possíveis. Um deles remete que a formação da identidade empresarial pela liderança e o estabelecimento do comprometimento indicam poder influenciar a capacidade de desenvolver pessoas e formar a autorresponsabilização ($L2+L3 \Rightarrow P3+P4$), uma vez que esse desenvolvimento é, sobretudo, em experiência e maturidade dessas pessoas nos valores e estilo da empresa e na responsabilidade por posicionarem-se em nome da empresa. Por sua vez, a atitude de “dono do negócio” poderia também influenciar positivamente a formação de sucessores e a formação à autorresponsabilização ($L4 \Rightarrow P4+P5$), já que se trata de um lado do crescimento do profissional dentro da organização e, de outro, da garantia de continuidade e sustentação do negócio.

A capacidade de liderança indica poder influenciar também a capacidade de relacionamento com clientes por intermédio de alguns relacionamentos. O envolvimento da liderança na garantia da entrega do serviço indica uma influência sobre a comunicação da geração de valor dos serviços ($L1 \Rightarrow C3$), uma vez que a consistência da entrega em si, tenderia a ser um primeiro valor percebido pelo cliente. Por outro lado, as capacidades de formação da identidade empresarial e o estabelecimento do comprometimento indicam influenciar positivamente a manutenção da integridade de propósito do relacionamento ($L2+L3 \Rightarrow C1$), uma vez que nos remetem à assimilação dos valores da empresa no comportamento adquirido das pessoas da organização e no comprometimento necessário para estabelecer a confiança do cliente na organização prestadora de serviços. O estabelecimento do comprometimento indica também influenciar positivamente a capacidade de estabelecer proximidade e abertura ($L3 \Rightarrow C2$), já que o cliente tende

a apresentar maior nível de abertura com um comprometimento elevado da parte do prestador de serviços.

Por fim, a capacidade liderança poderia influenciar a capacidade técnica e de flexibilidade em TI nos aspectos relacionados à formação da identidade empresarial e no estabelecimento do comprometimento como base para identificação de causa raiz e assertividade de intervenção ($L2+L3 \Rightarrow T1$), dado que, na base desta capacidade, estão a capacidade dos profissionais de encontrarem soluções eficazes e efetivas para problemas e seu posicionamento com segurança frente os clientes, fatores esses que são formados também por meio da identidade e dos valores da organização e da cultura do comprometimento.

Sem o objetivo de esgotar os inúmeros impactos que a liderança parece exercer sobre as capacidades sucessoras elencadas aqui, este trabalho indica a influência prioritária que as lideranças poderiam exercer na construção da cultura empresarial. Essa cultura explicita-se em capacidades, por intermédio de hábitos, comportamentos e atitudes, que são, em última análise, o elemento vivo da organização, que, em conjunto com rotinas, tecnologias e processos, definem um padrão de comportamento empresa, um estilo empresarial que caracteriza e diferencia uma empresa de outra. Está-se, aqui, dentro daquilo que é vantagem competitiva sustentável construída a partir dos elementos endógenos da empresa (WERNEFELT, 1984, SELZICK, 1957, PENROSE, 1959, BARNEY, 1991 e PETERAF, 1993).

Com base na justificativa acima, este estudo apresenta a seguinte proposição:

A capacidade de liderança influencia positivamente a capacidade de gestão de pessoas, a capacidade de relacionamento com o cliente e a capacidade técnica e de flexibilidade em TI.

II Proposição 2

A capacidade de gestão de pessoas indica ser uma capacidade que influi de forma importante para continuidade da relação de prestação de serviços entre as

partes. De uma forma geral, uma boa parte dos autores que estudam essa temática parece chegar a esse consenso (BUDHWAR *et al.*, 2006, LEVINA; ROSS, 2003, BHARADWAJ; SAXENA, 2010, LACITY *et al.*, 2009). O estudo, mesmo acrescentando duas categorias novas a essa capacidade – formar autorresponsabilização e formar sucessores – convalida os estudos anteriores sobre ela.

Com base no exposto, o presente estudo apresenta a seguinte proposição:

A capacidade de gestão de pessoas influencia positivamente a continuidade da relação de prestação de serviços de *outsourcing* de manutenção de aplicações.

III Proposição 3

O presente estudo revela na capacidade de relacionamento com clientes a predominância dos aspectos relacionados a interação entre as partes (KERN; WILLCOCKS, 2002) em detrimento de questões mais formais da relação (LEVINA; ROSS, 2003; GOO *et al.*, 2009, ALBORZ *et al.*, 2003). Sobretudo, o relacionamento entre as partes é construído pelo prestador de serviços com base no seu comprometimento com o que foi acordado, gerando com isso confiança que possibilita abertura e proximidade entre as pessoas do cliente e do fornecedor. Esses elementos subjetivos, quase que interpessoais, indicam influenciar positivamente a continuidade da relação de prestação de serviços.

Com base na justificativa acima, este estudo apresenta a seguinte proposição:

A capacidade de relacionamento com clientes influencia positivamente a continuidade da relação de prestação de serviços de *outsourcing* de manutenção de aplicações.

IV Proposição 4

Este trabalho, além de convalidar o impacto das capacidades técnicas de metodologia de desenvolvimento de sistemas e tecnologia de *software* (ETHIRAJ *et*

al., 2005, LEVINA; ROSS, 2003), acrescenta elementos novos, como domínio de aplicações legadas, identificação da causa raiz e assertividade de intervenção, e o aspecto da flexibilidade em TI (BASSELIER, 2003, HOBBERG, 2010).

Este estudo, baseado nas evidências empíricas aqui apresentadas, postula que capacidade técnica em serviço de manutenção de aplicações difere-se de capacidade em desenvolvimento de sistemas e do BPO, sobretudo pela natureza do serviço. Propõe então, uma ampliação do constructo capacidade técnica para capacidade técnica e de flexibilidade em TI, e infere que essa capacidade influencia positivamente a continuidade da relação de *outsourcing* entre as partes, visto que é suporte para entregas com efetividade, ou seja, solução do problema dentro dos padrões de prazo, custo e qualidade.

Com base no exposto acima, este estudo apresenta a seguinte proposição:

A capacidade técnica e de flexibilidade em TI influencia positivamente a continuidade da relação de prestação de serviços de *outsourcing* de manutenção de aplicações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa atendeu seu objetivo principal e objetivos específicos, uma vez que, por intermédio de um estudo de caso de uma relação de prestação de serviços de *outsourcing* de manutenção de aplicações de mais de dezessete anos, conseguiu-se identificar as capacidades principais envolvidas nessa relação e seus elementos, analisando como essas capacidades influem nessa relação. Por fim, produziu-se um conjunto de proposições que poderão ser alvo de investigações futuras.

Os avanços produzidos por este estudo podem ser agrupados em duas categorias. A primeira delas diz respeito à compreensão da natureza específica do serviço *outsourcing* de manutenção de aplicações que mostrou apresentar, no campo das capacidades, algumas diferenças de operações de BPO e principalmente de operações essencialmente de desenvolvimento de sistemas. Os estudos sobre capacidades em *outsourcing* não diferenciam essas capacidades, e essa lacuna apresenta-se, sobretudo, na capacidade técnica em que os elementos de flexibilidade e adaptabilidade necessários não são referenciados. Nesse aspecto, o presente estudo realiza avanços importantes na compreensão desse fenômeno, que deverão no futuro ser testados em outros estudos, preferencialmente com abordagem quantitativa (Proposição 4).

Outro avanço no campo das capacidades em *outsourcing* que pode ser explorado a partir desta pesquisa diz respeito ao papel que a liderança exerce na formação das capacidades subsequentes, conforme apresentado na Figura 3. As referências ao papel do líder, citados nos trabalhos de Lacity e Willcocks (2001), na óptica do cliente e em Fenny *et al.* (2005), sob a óptica do fornecedor, abrem a discussão, mas não são suficientes para uma compreensão mais profunda de como se dá esse fenômeno. Para evolução dessa linha de investigação, são aconselháveis os estudos de Meneghetti (2010) sobre as capacidades do líder, quais sejam: capacidade de intuição eficiente para o escopo econômico, capacidade de relação específica à identidade do cliente, capacidade de ordem funcional e

geral, capacidade de visionar a psicodinâmica dos participantes do negócio, capacidade de antecipar o movimento de produção e distribuição.

Sobretudo, este estudo abre uma reflexão de como pode ser construída a identidade de uma organização a partir da menor unidade observável em uma empresa, que é a díade relacional líder-liderado, e como esta dinâmica indica formar valores, critérios, comportamentos e hábitos de uma empresa. Está-se, aqui, segundo visão baseada em recursos, em uma das fontes de construção de vantagem competitiva sustentável.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo apresenta como uma limitação, o fato de não se poder generalizar seus resultados, uma vez que se analisou somente uma operação. Tal decisão foi tomada em função da necessidade de aprofundamento das entrevistas, o que, de outra parte, permitiu um entendimento amplo de como capacidades em *outsourcing* influem na prestação do serviço dessa operação.

Outra limitação identificada no presente estudo foi o não envolvimento do cliente na análise das capacidades. Esta decisão limitou o entendimento do fenômeno, uma vez que a interação com cliente e as características do mesmo poderiam impactar nas capacidades identificadas.

O fato de o pesquisador ser sócio da organização, mesmo tendo-se tomado cuidados metodológicos para minimizar o impacto dessa situação, pode ter produzido alguns vieses nas respostas dos entrevistados. Sobretudo, aspectos negativos ou problemáticos da organização, que, de fato, foram muito pouco relatados, podem ser originados dessa situação. No âmbito geral, mesmo admitindo-se algum impacto, acredita-se que a pesquisa não tenha reduzida a sua validade pela situação posta.

Não fez parte da pesquisa a equipe técnica de programação, visto que se utilizou um critério de mais de três anos na operação, e não se identificaram programadores que atendessem a esse critério. Essa decisão pode ter afetado a compreensão de alguns elementos de capacidades importantes.

6.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo abre um leque importante para estudos futuros que poderão ser desenvolvidos, no intuito de aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno de capacidades em *outsourcing* de manutenção de aplicações.

De uma forma geral, a primeira recomendação para futuros estudos é uma validação quantitativa de todas as proposições, pois mesmo aquelas que foram mencionadas em estudos anteriores (capacidade de gestão de pessoas, capacidade de relacionamento com clientes e capacidade técnica) apresentaram elementos específicos da operação de *outsourcing* de manutenção de aplicações. Sobretudo a Proposição 1 deve ser testada estatisticamente, pois ela sugere uma influência positiva da capacidade de liderança sobre as demais capacidades em *outsourcing* de manutenção de aplicações. A Proposição 4, que unifica capacidade técnica e flexibilidade em TI em uma mesma categoria, também deverá ser testada estatisticamente. Tais estudos poderão ser feitos, analisando múltiplas operações de uma mesma empresa, e também múltiplas empresas, de forma a mensurar as variações da influência desta capacidade intraempresa e entre empresas.

O aprofundamento da compreensão dos aspectos relacionados à liderança e a sua influência na formação da identidade empresarial, e como esta influencia a formação das capacidades subsequentes poderão ser explorados também em múltiplos estudos, envolvendo outros serviços de *outsourcing* por existirem indícios de que essa relação não é restrita ao serviço de manutenção de aplicações, mas se trata de um fenômeno que pode generalizado para outros tipos de indústria.

Uma próxima recomendação para estudos futuros é a ampliação de abrangência de um estudo qualitativo, envolvendo a percepção e impacto do cliente nas capacidades do fornecedor. Esse elemento poderia enriquecer a análise do quanto cada capacidade é percebida como valor pelo cliente e o impacto de cada uma delas. Outro fator de análise nesta direção poderá ser como o cliente influencia na formação das capacidades do fornecedor, uma vez que o fenômeno da prestação de serviços envolve uma relação de duas partes em que a cultura do cliente sugere influenciar na facilidade ou dificuldade na formação das capacidades do fornecedor.

Um estudo importante a ser realizado refere-se a como se formam as capacidades aqui relacionadas nas pessoas e na organização como um todo. O presente estudo apresenta alguns indícios, apontando que boa parte do processo de formação é tácita. Porém o entendimento aprofundado de como elas se formam e quais as principais barreiras para formação seria de grande importância para indústria e para academia.

Por fim, um estudo também importante a ser realizado para complementar o conhecimento sobre capacidades em *outsourcing* de manutenção de sistemas diz respeito à análise de operações com níveis de maturidade diferentes. A operação analisada neste estudo é madura e consolidada. Seria interessante analisar como se comportam capacidades em operações menos maduras e qual o ciclo em que essas capacidades se consolidam e, eventualmente, como elas se renovam.

REFERÊNCIAS

ALBORZ, S.; SEDDON, B.; SCHEEPERS, R. **A model for studying IT *outsourcing* relationships**. 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, Adelaide, South Australia, 2003,

AL-QIRIM, N. A. The strategic *outsourcing* decision of IT and eCommerce: the case of small businesses in New Zealand. **Journal of Information Technology Cases and Applications**, a. 5, n. 3, p. 32–56, 2003.

ALTINKEMER, K.; CHATURVEDI, A.; GULATI, R. Information systems *outsourcing*: issues and evidence. **Internat. J. Inform. Management**, a. 14, n. 4, p. 252–278, 1994.

AMIT, R.; SHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.

ANG, S.; CUMMINGS, L. L. Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems *outsourcing*. **Organization Science**, a. 8, n. 3, p. 235-256, May/Jun. 1997.

ANG, S.; STRAUB, D. Production and transaction economies and IS *outsourcing*: a study of the U.S. banking industry. **MIS Quarterly**, a. 22, n. 4, p. 535-552, Dec. 1998.

APPLEGATE, L.; MONTEALEGRE, R. **Eastman Kodak Organization**: managing information systems through strategic alliances. Harvard Business School Case 9-192-030. Boston, Massachusetts, 1991.

AUBERT B.; HOUDE J.; PATRY M.; RIVARD S. **Characteristics of IT *outsourcing* Contracts**. Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, 2003.

AUBERT, B. A.; RIVARD, S.; PATRY, M. A transaction cost approach to *outsourcing* behavior: some empirical evidence. **Information and Management**, a. 30, n. 2, p. 51-64, 1996.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Advances in Strategic Management**, v. 17, p. 203-227, 1991.

BASSELLIER, G.; BENBASAT, I.; REICH, B. H. The influence of business managers' IT competence on championing IT. **Information Systems Research**, n. 14, n. 4, p. 317-336, 2003.

BENNETT, K. H.; RAJLICH, V. T. **Software maintenance and evolution: a roadmap.** In: Conference ICSE00 22nd International Conference on Software Engineering Limerick, Ireland — June 04 -11, 2000. p. 73-87.

BEULEN, E., RIBBERS, P. International examples of large-scale systems – theory and practice II: a case study of managing IT *outsourcing* partnerships in Asia. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 11, p. 357–376, 2003.

BHARADWAJ, S. S.; SAXENA, K. B. C. Service provider's competences in business process *outsourcing* for delivering successful outcome: an exploratory study. **Vikalpa**, v. 35, n. 3, p. 37-53. Jul./Sept. 2010.

_____; _____. Building winning relationships in business process *outsourcing* services. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 7, p. 993-1011, 2009

BHARADWAJ, S. S.; SAXENA, K. B. C.; HALEMANE, M. D. Building a successful relationship in business process *outsourcing*: an exploratory study. **European Journal of Information Systems**, v. 19, n. 2, p. 168-180, 2010a

BHATT, PANKAJ; MISRA, A. K. Influencing factors in outsourced software maintenance. **ACM SIGSOFTWARE Engineering Notes**, v. 31, n. 3, 2006,

BITAR, J.; HAFSI, T. Strategizing through the capability lens: sources and outcomes of integration. **Management Decisions**, v. 45, n. 3, 2007.

BITITCI, U.; MUIR, D. Business process definition: a bottom-up approach. **International Journal of Operations & Production Management**, a. 17, n.4, p. 365-374, 1997.

BUDHWAR, P. S.; LUTHAR, H. K.; BHATNAGAR, J. The dynamics of HRM systems in Indian BPO firms. **Journal Labour Research**, a. 27, n. 3, p. 339-360, 2006.

BUXBAUM, P. Bringing IT back home. **Computerworld** v. 36, n. 31, p. 38, July 29, 2002.

CARR, NICHOLAS G. IT doesn't matter. **Harvard Business Review**. v. 81, n. 5, p. 41, 2003.

CASALE, F. IT Index 2001. **The outsourcing Institute/Sunguard eSourcing Report**. April 15, 2001. Disponível em: <<http://www/outsourcing.com>>. Acesso em: 28 maio 2011.

CHAUDHURY, A.; NAM, K.; RAO H. R. Management of information systems *outsourcing*: a bidding perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 12, n. 2, p. 131-159, 1995.

CHEON, M. J.; GROVER, V.; TENG, J. T. C. Theoretical perspectives on the *outsourcing* of information systems. **Journal of Information Technology**, v. 10, p. 209-210, 1995.

CLICK, R. L.; DUENING, T. N. **Business process outsourcing**; the competitive advantage. NJ: Hoboken, John Wiley & Sons, 2005.

COMPUTERWORD. **Brasil aparece na lista dos 30 melhores países em offshore de TI**. 21 dez. 2010. Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2010/12/21/brasil-e-um-dos-30-mercados-globais-para-offshore-de-ti/>>. Acesso em: 28 maio 2011.

COSTA, Antonio Carlos Gomes. **Ser empresário**: O pensamento de Norberto Odebrecht. Rio de Janeiro: Versal, 2004.

CROSS, J. IT *outsourcing*: British Petroleum's competitive approach. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 3, p. 94-103, 1995.

CURRIE, W. Using multiple suppliers to mitigate the risk of IT *outsourcing* at ICI and Wessex Water. **Journal of Information Technology**, v. 13, p. 169-180, 1998.

DIBBERN, J.; GOLES, T.; HIRSCHHEIM, R.; JAYATILAKA, B. Information systems *outsourcing*: a survey and analysis of the literature. **The DATA BASE for Advances in Information Systems**, v. 35, n. 4, p. 6-102, 2004.

DYER, J.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive strategy. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

ETHIRAJ, S. K.; KALE, P.; KRISHNAN, M. S.; SINGH, J. V. Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 25-45, 2005.

FEENEY, D.; WILLCOCKS, L. Re-designing the IS function around core capabilities. **Long Range Planning**, v. 31, n. 3, p. 354-367, 1998.

_____; _____. Core IS capabilities for exploiting information technology. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 3, p. 9-21, 1998a.

FEENEY, D.; LACITY, M.; WILLCOCKS, L. P. Taking the measure of *outsourcing* providers. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 3, p. 41-48, 2005.

GALLIVAN, M. J.; OH, W. **Analyzing IT outsourcing Relationships as Alliances among Multiple Clients and Vendors**. Proceedings of the 32nd Annual International Conference on System Sciences, Hawaii, 1999.

GOO, J., NAM, K. Contract as a source of trust--commitment in successful IT *outsourcing* relationship: an empirical study. 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07). IEEE Computer Society, Waikoloa, Big Island, Hawaii, 2007. p. 239a.

GOO, J.; KISHORE, R.; RAO, H. R. The Role of Service Level Agreement in Relational Management of Information Technology *outsourcing*: An Empical Study. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 119-145, 2009.

GOPAL, A.; SIVARAMAKRISHNAN, K.; KRISHNAN, M.; MUKHOPADHYAY, T., Contracts in offshore software development: an empirical analysis. **Management Science**, v. 49, n. 12, p. 1.671-1.683, 2003.

GOTTFREDSON, M.; PURYEAR, R.; PHILLIPS, S. Strategic sourcing: from periphery to the core. **Harvard Business Review**, Feb. 1-8, 2005.

GOTTSCHALK, P.; SOLLI-SAETHER, H. Maturity model for IT *outsourcing* relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 2, p. 200-212, 2006.

GROVER, V.; CHEON, M.; TENG, J. A descriptive study on the *outsourcing* of information systems functions. **Information & Management**, v. 27, p. 33-44, 1994.

HAKANSSON, H. **International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach**. Chichester: John Wiley & Sons, 1982.

HALL, J.; LIEDTKA, S. Financial performance, CEO compensation, and large-scale information technology *outsourcing* decisions. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 1, p. 193-222, 2005.

HAN, H. S.; LEE, J. N.; SEO, Y. W. Analyzing the impact of a firm's capability on *outsourcing* success: a process perspective. **Information & Management**, v. 45, p. 31-42, 2008.

HARMON, P. **Business process change: a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes**. Amsterdam: Morgan Kaufmann, 2003.

HENDERSON, J. C. Plugging into strategic partnerships: The critical IS connection. **Sloan Management Review**, vol. 31, no. 3, pp. 7-18. 1990

HOBERG, P.; KRUMHOLTZ, HELMUT *et al*. **IT and business process outsourcing: vendor capabilities and project outcome**. 6th Workshop on Information System and Service Sciences n. 20, p. 7-16, 2010.

HU, Q.; SAUNDERS, C.; GEBELT, M. Research report: diffusion of information systems *outsourcing*: a reevaluation of influence sources. **Information Systems Research**, v. 8, n. 3, p. 288-301, 1997.

IDC BRASIL. **IDC revisa suas projeções e aumenta as perspectivas de crescimento para o mercado Brasileiro de TI.** jul. 2010. Disponível em: <http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&year=2010&id_release=1791>. Acesso em: 28 maio 2011.

IEEE. **Std. 1219:** standard for software maintenance. IEEE Computer Society Press, 1993.

JENNEX, M.; ADELAKUN, O. Success factors for offshore information system development. **Journal of Information Technology Cases and Applications**, v. 5, n. 3, p. 12-31, 2003.

KERN T.; WILLCOCKS, L. Exploring relationships in information technology *outsourcing*: the interaction approach. **European Journal of Information Systems**, v. 11, n. 3-19, 2002.

KLEPPER, R. J. **The management of partnering development in IS outsourcing.** 1995.

LACITY, M. C.; HIRSCHHEIM, R. A. **Beyond the information systems outsourcing bandwagon:** the insourcing response. Chichester, New York: John Wiley & Sons, 1995.

_____; _____. Implementing information systems *outsourcing*: key issues and experiences of an early adopter. **Journal of General Management**, v. 19, n. 1, p. 17-31, 1993.

_____; _____. **Beyond the information systems outsourcing bandwagon.** New York: John Wiley & Sons, 1995.

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

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience. **MIS Quarterly**, v. 22, n. 3, p. 363-408, 1998.

_____; _____. **Global information technology outsourcing:** in search of business advantage. Chichester, U.K: John Wiley & Sons, 2001.

LEE, J. N.; KIM, Y. G. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS *outsourcing* success. **Journal of Management Information Systems**, v. 15, n. 4, p. 29-61, 1999.

LEE, J. N.; HAN, H. S.; LEE, J.; SEO, Y. W. **The fit between client it capability and vendor competence and its impact on outsourcing success.** Artigo apresentado na America's Conference on Information Systems, 2009.

LEVINA, N.; ROSS, J. W. From the vendor's perspective: exploring the value proposition in information technology *outsourcing*. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 331-364, 2003.

LIENTZ, B. P.; SWANSON, E. B. **Software maintenance management.** Addison Wesley, Reading MA, 1980.

LOH, L.; VENKATRAMAN, N. Determinants of information technology *outsourcing*: A cross-sectional analysis. **J. Management Inform. Systems** v. 9, n. 1, p. 7-24, 1992a.

_____; _____. Diffusion of information technology *outsourcing*: influence sources and the Kodak effect. **Information Systems Research**, v. 3, n. 4, dez. 1992b.

MALONE, T. W.; CROWSTON, K.; HERMAN, G. A. (eds.). **Organizing** business knowledge: the MIT process handbook. Cambridge, MA: MIT Press, 2003.

MANI, D.; BARUA, A.; WHINSTON, A. Successfully governing business process *outsourcing* relationships. **MIS Quarterly Executive**, v. 5, n. 1, p. 15-29, 2006.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial.** Marudo: FOIL, 2010.

MICHELL, V.; FITZGERALD, G. The IT *outsourcing* market-place: vendors and their selection. **Journal of Information Technology**, v.12, p. 223–237,1997.

MILLAR, V. **outsourcing Trends.** Proceedings of the *outsourcing*, Co-sourcing and Insourcing Conference, University of California, Berkeley, 1994.

NAM, K.; RAJAGOPALAN, S.; RAO, H. R.; CHAUDHURY, A. A two-level investigation of information systems *outsourcing*. **Communications of the ACM**, v. 39, n. 7, p. 36-44, 1996.

OH, W.; GALLIVAN, M.; KIM, J. The market's perception of the transactional risks of information technology *outsourcing* announcements. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 4, p. 271-303, 2006.

OSHRI, I.; KOTLARSKY, J.; WILLCOCKS, L. Managing dispersed expertise in IT offshore *outsourcing*: lessons from Tata Consultancy Services. **MIS Quarterly Executive**, v. 6, n. 2, p. 53-66, 2007.

PALVIA, P. C.; KING, R. C.; XIA, W.; PALVIA, S. C. J. Capability, quality, and performance of offshore IS vendors: a theoretical framework and empirical investigation. **Decision Sciences**, v. 41, n. 2, p. 231-270, 2010.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p.179-191, 1993.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RANGANATHAN, C.; BALAJI, S. Critical capabilities for offshore *outsourcing* of IS. **MIS Quarterly Executive**, v. 6, n. 3, p. 147–164, 2007.

RAO, M. T.; POOLE, W.; RAVEN, P. V.; LOCKWOOD, D. L. Trends, implications, and responses to global IT sourcing: a field study. **Journal of Global Information Technology Management**, vol. 9, n. 3, p. 5-23, 2006.

ROTTMAN, J.; LACITY, M. Proven practices for effectively offshoring IT work. **Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 56-63, 2006.

SAXENA, K. B. C.; BHARADWAJ, S. S. **Managing business process through outsourcing: a strategic partnering perspective**. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 687-715, 2009.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1992.

SEDDON, P. B. The Australian federal government's clustered-agency IT *outsourcing* experiment. **Communications of the AIS**, v. 5, p. 1-33, 2001.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. Evanston: Northwestern University Press, 1957.

SLAUGHTER, S.; ANG, S. Employment *outsourcing* in information systems. **Communications of the ACM**, v. 39, n. 7, p. 47-54, Jul. 1996.

SNEED, H. M.; BROSSLER P. **Critical success factors in software maintenance: a case study**. International Conference on Software Maintenance (ICSM), IEEE, 2003.

STRAUB, D.; WEILL, P.; SCHWAIG, K. Strategic dependence on the IT resource and *outsourcing*: a test of the strategic control model. **Information Systems Frontiers**, v. 10, n. 2, p. 195-211, 2008.

SWINARSKI, M. E.; KISHORE, R.; RAO, H. R. **Impact of service provider process capabilities on service provider performance: an empirical study**. Paper presented at the Hawaii International Conference on System Sciences, 2006.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal** (1986-1998), v. 18, n. 7, SBI/INFORM Global, p. 509. Aug. 1997.

VALIRIS, G.; GLYKAS, M. Business analysis metrics for business process redesign. **Business Process Management Journal**, p. 10, v. 4, p. 445-480, 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLCOCKS L.; KERN, T. IT *outsourcing* as strategic partnering: the case of the UK Inland Revenue. **European Journal of Information Systems**, p. 29-45, 1998.

WILLCOCKS, L.; FEENY, D.; OLSON, N. Implementing core IS capabilities: Feeny-Willcocks IT governance and management framework revised. **European Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 28-37, 2006.

WILLCOCKS, L.; FITZGERALD, G.; FEENY, D. *outsourcing* IT: The Strategic Implications. **Long Range Planning**, v. 28, n. 5, p. 59-70, 1995.

WILLCOCKS, L.; FITZGERALD, G.; LACITY, M. To outsource IT or not? Recent research on economics and evaluation practice. **European Journal of Information Systems**, v. 5, p. 143-160, 1996.

WILLCOCKS, L.; REYNOLDS, P.; FEENY D. Evolving IS capabilities to leverage the external it services market. **MIS Quarterly Executive**, v. 6, n. 3, p. 127-145, 2007.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization**. New York: Free Press, 1975.

_____. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

_____. The economics of organization: the transaction cost approach. **The American Journal of Sociology**, v. 87, n. 2, p. 548-577, 1981.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência – por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZELKOWITZ, Marvin V. Perspectives in software engineering. **ACM Computing Surveys**, v. 10, n. 2, p. 197-216, Jun.1978.

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.