



Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Ciências

Departamento de Matemática e Informática

Trabalho de Licenciatura

MISMO

Metodologia de Gestão de Multioutsourcing

de Sistemas de Informação:

Avaliação da sua aplicabilidade

Alina Adelaide Chaúque

Julho de 2001

IT-16

IT-16





Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Ciências

Departamento de Matemática e Informática

Trabalho de Licenciatura

MISMO

Metodologia de Gestão de Multioutsourcing

de Sistemas de Informação:

Avaliação da sua aplicabilidade

Supervisores:

Dra. Marisa Balas

Eng. José Grachane

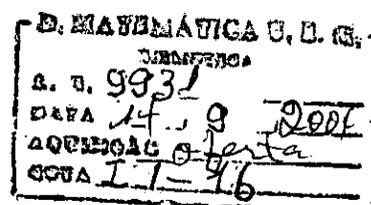
Autora:

Alina Adelaide Chaúque

Maputo, Julho de 2001



R.E. 9931



Dedicatória

*Em
Memória
Do meu Pai*

Agradecimentos

Este trabalho é resultado da junção de vários esforços. A todos os que contribuíram para a sua realização, em especial os meus supervisores Dra. Marisa Balas e Eng. José Grachane, aos meus colegas da EXI, amigos e familiares, vai o meu agradecimento.

Um agradecimento especial vai também para a Angela Silva e o Mohamed Razak pela força e apoio dado.

Não posso também deixar de agradecer ao Stélio pelo grande apoio moral. E por fim agradecer a Deus.

Declaração de honra

Declaro por minha honra, que este trabalho é resultado da minha investigação e que não foi submetido para outro grau que não seja o indicado, "Licenciatura em Informática", na Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, Julho de 2001

A Estudante

Alina Adelaide Chaúque
Alina Adelaide Chaúque

Resumo

O *outsourcing* de Sistemas de Informação (SI) tornou-se nos últimos anos uma das ferramentas de gestão mais relevante e utilizada na obtenção de serviços de SI. Na sua essência, consiste na contratação de entidades externas para que estas forneçam determinados serviços que são tipicamente desenvolvidos no seio da organização (Varajão, 1999).

Existem várias razões que levam as organizações a recorrerem ao *outsourcing*. Estas podem ser de índole financeira, de negócio, técnica e até política. O *outsourcing* pode trazer grandes benefícios para as organizações. Contudo, é fundamental que se efectue uma análise séria aos riscos associados a esta ferramenta, antes da sua implementação.

Um factor muito importante para o sucesso do *outsourcing*, é a sua gestão, que deve ser feita obedecendo uma metodologia apropriada.

A MISMO (*Management of Information Systems Multioutsourcing*) é uma metodologia de gestão de *outsourcing* de SI, que foi aplicada no *outsourcing* de manutenção do SI numa empresa moçambicana, a AKA S.A.R.L.. A metodologia é clara, fácil de implementar e está bem estruturada. Ela é constituída por fases, cada uma com as suas actividades, saídas e factores a considerar, e orientações para a gestão.

Este trabalho debruça-se sobre a avaliação da aplicabilidade da MISMO no caso de estudo, comparando duas fases de manutenção: antes e depois da sua implementação, e analisando a sua implementação, i.e. até que ponto a MISMO foi ou está sendo seguida e até que ponto ela respondeu aos problemas enfrentados neste caso concreto.

Índice

Dedicatória	I
Agradecimentos.....	II
Declaração de honra	III
Resumo.....	IV
Índice.....	V
Índice de figuras.....	VII
1. Introdução e Objectivos	1
1.1 Introdução	1
1.2 Descrição do problema	2
1.3 Objectivos	3
1.3.1 Objectivo Geral	3
1.3.2 Objectivos Específicos	3
1.4 Conteúdo do Trabalho	3
2. Material e Métodos	5
3. <i>Outsourcing</i> de Sistemas de Informação.....	7
3.1 Definição de <i>Outsourcing</i>	7
3.2 Origem e evolução histórica do <i>Outsourcing</i>	8
3.3 Razões do <i>Outsourcing</i>	11
3.4 Riscos a que o <i>Outsourcing</i> está sujeito	13
3.5 Benefícios do <i>Outsourcing</i>	15
3.6 Relação Comprador - Fornecedor.....	15
3.7 Origem dos problemas com o <i>Outsourcing</i>	16
4. Metodologia de Gestão de <i>MultiOutsourcing</i> de SI (MISMO)	17
4.1 Objectivos da MISMO.....	17
4.2 Componentes da MISMO	17
4.2.1 Fases da MISMO.....	18
4.2.2 Orientações para a gestão	21
5. A AKA e a manutenção do SIGES	27
5.1 Características do SIGES.....	27
5.2 Manutenção do SIGES.....	28
6. Trabalho de campo – Definição e Resultados.....	29

6.1 Definição do Trabalho de Campo	29
6.2 Considerações iniciais sobre o <i>outsourcing</i> da manutenção do SIGES.....	30
6.3 Implementação da MISMO	32
6.3.1 Observação sobre as fases da MISMO.....	32
6.3.2 Observações sobre as orientações para a gestão.....	37
6.4 Avaliação dos processos de manutenção antes e depois da implementação da mismo – Comparação entre as duas situações.	40
6.5 Problemas do presente	41
6.6 Sumário do Trabalho de Campo	43
7. Propostas de melhoramento da MISMO e do processo de gestão de <i>outsourcing</i> da manutenção do SIGES.....	45
8. Conclusões e Recomendações.....	48
8.1 Conclusões.....	48
8.2 Recomendações:	49
9. Referências Bibliográficas	50
10. Anexos.....	52
Anexo 1: Símbolos e Acrónimos	52
Anexo 2: Fases da metodologia MISMO	53
Anexo 3: Implementação da MISMO.....	61
Anexo 4: Comparação entre os estágios de manutenção- antes e depois da implementação da MISMO.....	69
Anexo 5: Questionário para as Entrevistas	79

Índice de figuras

Figura 1: Conteúdo do trabalho.....	4
Figura 2: Abordagem iterativa de pesquisa.....	5
Figura 3: Fases da MISMO.....	18
Figura 4: Multioutsourcing como organização combinada.....	23
Figura 5: O Modelo dos 7S de McKinsey.....	24
Figura 6: Abordagem do trabalho de campo.....	29
Figura 7: Organização combinada da gestão de outsourcing de manutenção do SIGES.....	37
Figura 8: Estrutura da organização de outsourcing da manutenção do SIGES.....	38

1. Introdução e Objectivos

1.1 Introdução

O *outsourcing* de Sistemas de Informação (SI) tornou-se nos últimos anos uma das ferramentas de gestão mais relevante e utilizada na obtenção de serviços de SI. Na sua essência, consiste na contratação de entidades externas para que estas forneçam determinados serviços que são tipicamente desenvolvidos no seio da organização (Varajão, 1999). Esta mudança deve-se principalmente ao facto de que as Tecnologias de Informação (TI) sofrem mudanças e expandem-se rapidamente, tornando a sua gestão cada vez mais complexa.

Para além disso, existe uma enorme escassez de profissionais de TI, o que leva as organizações a passarem parte ou todas as suas actividades de TI aos fornecedores especializados no ramo. Os próprios fornecedores destes serviços sentem-se obrigados a especializarem-se em áreas concretas de TI e a passarem algumas das suas actividades a terceiros (Balas, 2000). O recurso ao *outsourcing* é uma das formas que as empresas encontram para equilibrar a difícil equação de evolução tecnológica, redução de custos, melhoria de qualidade e qualificação do pessoal. Contudo, para o alcance deste equilíbrio, o *outsourcing* deve ser gerido adequadamente.

A gestão de *outsourcing* coloca inúmeras dificuldades, principalmente na fase de monitorização e controlo. Esta é a fase onde diversos problemas surgem, especialmente depois de passado o período de “lua de mel” (aproximadamente após o primeiro ano de contrato). Para solucioná-los, as organizações recorrem à literatura para a obtenção de métodos de gestão. Esta fornece muita informação sobre as fases iniciais (desde a tomada de decisão até à transferência dos serviços) mas, infelizmente, pouco é dito sobre como gerir o *outsourcing* durante a fase de monitorização e controlo. Nesse sentido, várias empresas holandesas juntaram-se requisitando uma metodologia que as apoiasse na gestão de *outsourcing*, com especial ênfase na fase de monitorização e controlo, o que resultou numa metodologia de gestão de *outsourcing*: a MISMO (*Management of Information Systems Multioutsourcing*) (Balas, 2000).

A MISMO foi criada para os casos onde múltiplos fornecedores com dependências de trabalho, estão envolvidos, pois nota-se que a possibilidade de ter um único fornecedor a providenciar todos os serviços de TI com qualidade excelente e a custos atractivos é reduzida. Para além disso, para o

comprador de serviços, ter vários fornecedores pode reduzir a ameaça de oportunismo e aumentar o poder de negociação.

Com a transferência da tecnologia dos países desenvolvidos para os países em vias de desenvolvimento, esta metodologia foi trazida para o País, e para a EXI (Engenharia e Comercialização de Sistemas Informáticos, Lda) em particular, tendo sido implementada nos principais contratos de *outsourcing* existentes nesta empresa, sendo a AKA S.A.R.L.* um deles.

No presente trabalho de licenciatura, esta metodologia é utilizada para a gestão de *outsourcing* da manutenção de SI na AKA. A mesma foi adaptada de forma a contemplar um fornecedor apenas e a enquadrar alguns detalhes da realidade moçambicana.

1.2 Descrição do problema

A AKA é uma empresa moçambicana onde a gestão do seu negócio é suportada por um sistema informático denominado SIGES, desenvolvido pela EXI. Na tentativa de melhorar a qualidade de serviços que presta aos seus clientes concentrando-se mais no seu negócio principal, a AKA decidiu transferir a actividade de manutenção do sistema à empresa especializada que o desenvolveu.

A relação EXI – AKA é uma relação de vários anos, tendo-se estreitado quando a AKA contratou a EXI para o desenvolvimento do seu sistema de informação e, mais tarde, para a manutenção do mesmo. Os últimos anos de manutenção foram de difícil gestão por várias razões, entre elas, a falta do conceito de trabalho em equipa mista, a demora no processo de tomada de decisão, as interferências do comprador no trabalho do fornecedor sem nenhuma informação prévia, a inexistência de mecanismos de comunicação e coordenação adequados e, principalmente, a não participação da gestão do topo no processo de trabalho.

Na tentativa de melhorar a gestão de *outsourcing* de manutenção do SIGES, foi implementada a metodologia MISMO, pois esta faz menção às dificuldades de gestão enfrentadas pelas duas empresas.

* Por razões de confidencialidade, usa-se apenas o nome fictício desta empresa. Acrescenta-se ainda que, por questões práticas, a empresa passa-se a designar apenas por AKA.

Havendo necessidade de se apurar os resultados do *outsourcing* findo o primeiro ano da implementação da MISMO, é feita uma avaliação ao impacto do seu uso e são propostas alterações para melhorá-la.

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo Geral

- Avaliação da aplicabilidade da metodologia MISMO para o *outsourcing* da manutenção do SI da AKA.

1.3.2 Objectivos Específicos

- Avaliar o processo de manutenção do SIGES antes da implementação da metodologia MISMO.
- Avaliar a implementação da metodologia MISMO;
- Avaliar o processo de manutenção do SIGES após a implementação da metodologia MISMO;
- Propor melhorias e ou alternativas para o processo de manutenção do SIGES e para a MISMO.

1.4 Conteúdo do Trabalho

O presente relatório é composto por 10 capítulos:

Nos capítulos 1 e 2 são apresentados a introdução, os objectivos de estudo, a descrição do problema e a metodologia de investigação usada.

No capítulo 3, apresentam-se os resultados obtidos da revisão literária sobre *outsourcing*. Para além da definição apresenta-se a evolução histórica do *outsourcing*, as razões ou motivações do recurso ao *outsourcing*, os riscos que podem ocorrer, os problemas e causas dos mesmos, bem como a necessidade de se fazer a gestão de *outsourcing*.

A metodologia em estudo, MISMO, é descrita no capítulo 4. Neste capítulo são apresentados os objectivos da metodologia bem como as suas componentes.

O capítulo 5 dá uma descrição generalizada do sistema em causa, neste caso o SIGES, explicando a necessidade de manutenção contínua do mesmo e da conseguinte decisão do *outsourcing* desta actividade.

No capítulo 6, apresentam-se a definição e os resultados do trabalho de campo. Primeiro descreve-se a abordagem do trabalho, de seguida as considerações gerais sobre o *outsourcing*, depois faz-se uma avaliação de como a MISMO foi implementada, seguindo-se uma avaliação e comparação entre as duas fases de manutenção (antes e depois da implementação da MISMO). A seguir apresentam-se os problemas que a gestão de *outsourcing* enfrenta de momento e, por último, faz-se um sumário sobre o processo de gestão de *outsourcing* da manutenção do SIGES.

As propostas de melhoria para o processo de gestão de *outsourcing*, são apresentadas no capítulo 8. As conclusões e recomendações, referências bibliográficas e anexos são apresentados nos capítulos 8, 9 e 10 respectivamente.

A figura abaixo sintetiza a forma como foi estruturado o trabalho.

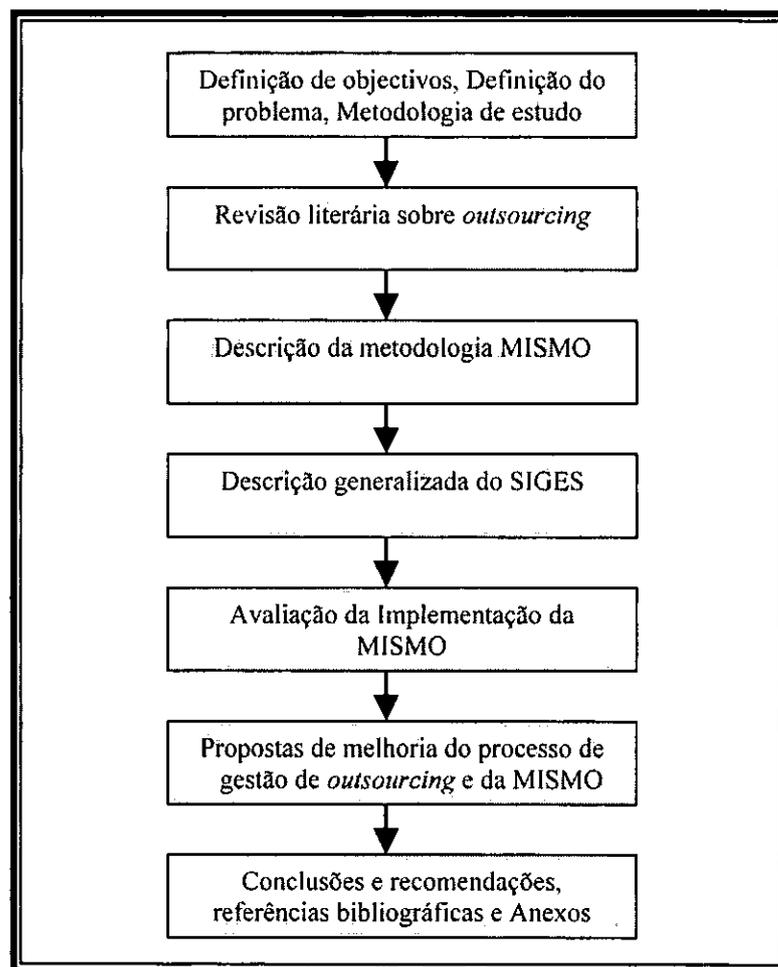


Figura 1: Conteúdo do trabalho

2. Material e Métodos

Para o alcance dos objectivos descritos no presente trabalho de licenciatura, foram definidas as seguintes actividades:

- Recolha de dados;
- Avaliação dos processos de manutenção do SIGES antes e após a implementação da MISMO;
- Avaliação da implementação da MISMO.

- Para a recolha de dados, foram usadas as seguintes técnicas:

- Revisão bibliográfica sobre *outsourcing* e sobre a metodologia MISMO, e consulta a documentação existente sobre o SIGES;
- Observação participativa no processo de manutenção do sistema;
- Realização de entrevistas estruturadas e não estruturadas ao pessoal envolvido no processo de manutenção.

As questões para as entrevistas foram formuladas de acordo com os objectivos traçados, e o pessoal a entrevistar foi seleccionado, primeiro com base nas actividades em que este está envolvido e segundo, na base da capacidade que este tem para influenciar uma tomada de decisão.

- Com os dados recolhidos, foi possível avaliar os processos de manutenção antes e depois da MISMO e para tal foi usado o método comparativo.

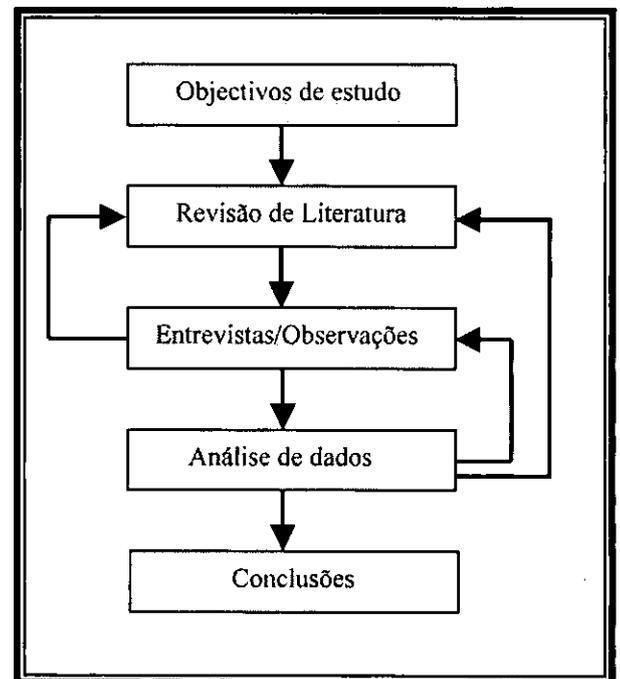


Figura 2: Abordagem iterativa de pesquisa

- A avaliação da implementação da metodologia consistiu na:

- Descrição da metodologia MISMO;
- Observação participativa no processo de implementação da metodologia, uma vez que a estudante faz parte da organização de *outsourcing* da manutenção do sistema em causa;
- Uso do método comparativo para uma análise qualitativa dos benefícios trazidos pela MISMO, que antes não existiam.

A pesquisa prosseguiu segundo a abordagem iterativa como ilustra a figura 2.

3. Outsourcing de Sistemas de Informação

O *outsourcing* de sistemas de informação consiste, na sua essência, na contratação de entidades externas para que forneçam determinados serviços tipicamente desenvolvidos no seio da organização (Varajão, 1999). Não é um fenómeno novo, tendo vindo a assumir diversas formas desde o início da informatização de sistemas. Nos últimos anos, tornou-se uma das ferramentas de gestão mais relevante e utilizada na obtenção de serviços de SI. Entre as traduções mais vulgarizadas deste conceito incluem-se o mandar fazer fora, o recurso às fontes externas, a externalização, a subcontratação e a terceirização.

3.1 Definição de *Outsourcing*

Outsourcing é definido segundo Santos (1998) como sendo:

“O processo através do qual uma organização, em linha com a sua estratégia, contrata outra na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, a médio ou longo prazo, para o desempenho de uma ou várias actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e na execução das quais a segunda é tida como especialista”.

Justificação da definição

- *Processo* pois é composto por várias fases, partindo de um estudo prévio de acordo com a metodologia que lhe é apropriada, até à tomada de decisão, sua implementação e controlo.
- *Relacionamento mutuamente benéfico* pois esta é uma das condições essenciais para o sucesso do *outsourcing*. Estas relações podem assumir formas de dependência ou de cooperação, por via, fundamentalmente, do grau de autonomia conferido ao fornecedor pelo comprador, em face das próprias actividades subcontratadas.
- *Perspectiva de médio ou longo prazo* para distinguir a utilização pontual ou esporádica dos serviços de uma organização, do recurso sistemático, utilização continuada, ou pelo menos com essa intenção.
- *Desempenho de uma ou várias actividades* pois é importante separar o *outsourcing* do simples fornecimento de um produto.

- *Actividades que o contratante não pode ou não lhe convém desempenhar*, pretende-se fazer uma ligação às razões que em regra geral, estão na origem do *outsourcing*.

- *Actividades que o contratante não pode desempenhar*, refere-se aquelas actividades que este não está em condições de desempenhar com um mínimo de qualidade, por falta de “*know how*”, de tecnologia adequada, ou de especialistas, entre outras razões.
- *Actividades que não lhe convém desempenhar*, àquelas que a organização, podendo desempenhá-las prefere subcontractá-las a terceiros. São várias as razões associadas a este tipo de decisão, por exemplo, quando existem subcontractados que desempenham essa actividade melhor que o contratante ou a um custo mais baixo, quando estas não trazem para o comprador uma vantagem competitiva, quando o contratante pretender focalizar-se no seu negócio e evitar distrair-se no desempenho de actividades não críticas, entre outras.

- Com a referência à *qualidade de especialista do subcontractado*, pretende-se enfatizar o facto de que a subcontractação deve presidir a preocupação, não apenas com a eficiência da organização (medida em termos do número de unidades de recursos consumidos por unidade de *output*), mas também com a sua eficácia.

3.2 Origem e evolução histórica do *Outsourcing*

O *outsourcing* de serviços de SI de um modo geral não é um fenómeno novo, tendo vindo a assumir diversas formas desde o início da informatização de sistemas (Nam *et al.*, 1995). Segundo Soininem (1995) em (Varajão, 1999), é possível localizar a sua origem no início da década 60, quando as organizações começaram a contratar as suas necessidades de processamento de dados a fornecedores externos, estes geralmente conhecidos como agências de serviços. Inicialmente, a incapacidade de possuir Tecnologias de Informação (TI) dado o seu elevado custo, levava as organizações a confiar em entidades externas para a realização dos serviços que necessitavam (Palvia e Parzinger, 1995). Em termos simples, as organizações compravam tempo de processamento aos seus fornecedores (Gupta e Gupta, 1995). Nessa altura, o *outsourcing* era praticado principalmente por organizações de pequena dimensão que não tinham capacidade financeira para os elevados investimentos necessários para aquisição de tecnologia de processamento de dados (Gupta e Gupta, 1995).

Um dos primeiros acordos de *outsourcing* envolvendo grandes empresas é reportado em 1963. Já então a *Electronic Data Systems (EDS)* dirigia os serviços de processamento de dados, segundo Soininem (1995) em (Varajão, 1999), para as empresas *Frito-Lay* e *Blue Cross*. É de notar também que segundo USFG (1995) em (Varajão, 1999), desde meados da década 50 que a política oficial do governo dos Estados Unidos da América referia que a aquisição de bens e serviços deveria ser feita recorrendo a fornecedores externos sempre que possível.

Na génese dos serviços de SI, grande parte das funções de TI podiam ser claramente definidas e facilmente especificadas. Apesar de, no início, o tipo de acordo típico ter consistido na contratação de tempo de processamento, nos anos 70 e principalmente nos anos 80, outras opções de *outsourcing*, como a utilização de programadores contratados ou a aquisição de sistemas e serviços associados, foram usadas intensivamente (Hammersmith, 1989). Interessa no entanto referir que aqui eram tipicamente contratados actividades específicas compreendendo apenas uma pequena parte do orçamento de SI (Lacity e Hirschheim, 1995), sendo as tarefas mais complexas desenvolvidas pelos departamentos internos (Varajão, 1999).

Ao longo dos anos 80 as organizações, alertadas para o papel estratégico que a informação e os SI podiam desempenhar, investiram montantes elevados na construção de departamentos internos de SI e na aquisição de novos sistemas com a perspectiva de obterem diferenciação estratégica (Cash et al., 1992). Tal levou a que, com o passar do tempo, os custos e a complexidade de operar SI internamente se tornassem difíceis e mesmo fora de controlo em alguns casos (Palvia e Parzinger 1995), causando às organizações alguma frustração com as atitudes ou resposta deficiente dos seus grupos internos de SI. As organizações começaram então a procurar formas de rapidamente reduzir custos para suportar as perdas causadas por uma economia em dificuldades nos finais da década de 80 (Cash et al., 1992), obrigando os gestores de SI a se concentrarem no retorno do investimento das TI e no seu impacto na eficiência e eficácia da organização, e não na superioridade técnica da sua estrutura tecnológica (Nam et al., 1995).

Vários autores são unânimes ao considerar que o sinal de partida para o impulso corrente do *outsourcing* surgiu em 1988 entre a IBM e a Kodak, assinalando uma importante mudança que ocorreu no processo de obtenção de serviços de SI (Varajão, 1999).

Nessa altura, o interesse no *outsourcing* explodiu quando a *IBM* anunciou um acordo "pouco habitual" segundo o qual iria operar um centro de dados para a *Eastman Kodak*: "... a *IBM* irá assumir o trabalho efectuado pelos 4 centros da *Kodak*, e 300 efectivos da *Kodak* irão tornar-se empregados da *IBM*... a *Kodak* espera reduzir os custos em cerca de 50% pela transferência das operações para a *IBM*" (Loh e Venkatraman, 1992). Para além deste acordo com a *IBM*, a *Kodak* transferiu também os seus sistemas de telecomunicações para a *Digital Equipment Corp.* e a microinformática para a *Businessland* (Kenneth, 1992).

O impacto deste grande contrato envolvendo duas organizações de destaque foi profundo: o *outsourcing* de serviços de SI tornou-se repentinamente uma séria opção estratégica para as organizações e a sua consideração emergiu como um dos assuntos "Top Ten" da gestão na década de 90 (Loh e Venkatraman, 1992), sendo celebrados a partir dessa altura inúmeros acordos variando de centenas a milhões de USD, por empresas das mais variadas dimensões.

Até à década de 90, as formas de *outsourcing* estavam tipicamente relacionadas com sistemas bem específicos compreendendo apenas uma pequena parte do orçamento de SI (Gallant 1991; Hammersmith 1989). No decorrer da década de 90, o *outsourcing* cresceu, passando a abarcar múltiplos sistemas e envolvendo frequentemente uma transferência significativa de activos, *leasings* e pessoas, para fornecedores que passam a assumir a responsabilidade por lucros e perdas (Lacity e Hirschheim, 1995). Não apenas o alcance e profundidade dos serviços transferidos aumentou, como também se expandiu a natureza do relacionamento entre o fornecedor e o cliente (IDC, 1997). Hoje o *outsourcing* é visto como uma estratégia de fundo e não está limitado apenas a pequenas operações (Khosrowpour et al., 1995).

Três das mudanças mais visíveis foram (Nam, et al. 1995):

- o *outsourcing* passou a ser considerado por organizações de grande dimensão;
- em contraste com o passado, a dimensão e abrangência dos contratos passou a envolver fronteiras e valores significativos, variando de centenas a milhões de USD;
- muitas das funções tradicionalmente desenvolvidas pelos departamentos internos são transferidas para os fornecedores externos (incluindo activos). Dependendo dos tipos de contrato, por vezes as pessoas são também transferidas.

Os acordos de *outsourcing* até cerca de meados da década de 90 podiam ser genericamente caracterizados do seguinte modo: tipicamente, era negociado um contrato de 5 a 10 anos que incluía a transferência de parte ou todos os activos (recursos físicos e pessoas) da função de SI. O contrato geralmente estipulava um preço fixo por um conjunto pré-especificado de serviços base. Os serviços não constantes do contrato estavam sujeitos a taxas adicionais.

Estes tipos de acordo, em diversos casos, apresentaram graves problemas, com algumas organizações a pagarem somas avultadas para se desembaraçarem de contratos de *outsourcing* e reconstruírem a sua capacidade interna de SI (Lacity e Hirschheim, 1995). O crescimento explosivo desde o início dos anos 90, forçou a que as organizações se apercebessem rapidamente das dificuldades de gestão das suas opções de *outsourcing*, sendo este o assunto de grande debate não apenas sobre formas de condução como também em termos das suas implicações para as formas organizacionais e de gestão.

Estes acordos evoluíram e hoje um acordo de *outsourcing* é um relacionamento contratual complexo com muitos aspectos a serem considerados, verificando-se uma tendência clara para a celebração de acordos inovadores como por exemplo o estabelecimento de consórcios entre fornecedores, contribuindo cada um em áreas concretas da sua especialização (Jarvlepp, 1995). Notou-se a partir de meados da década de 90 um deslocamento significativo e irreversível para aquilo a que chamamos "*selective sourcing*" da actividade de SI. As organizações desde então estão a ser selectivas acerca *do que e a quem* transferem, optando por não proceder ao *outsourcing* total do departamento de SI mas proceder ao *outsourcing* de múltiplas funções a múltiplos fornecedores com especialidades específicas (Varajão, 1999). A grande preocupação de momento reside em como gerir um contrato de múltiplas funções e múltiplos fornecedores. Acompanhando a crescente complexidade dos acordos, inevitavelmente também os contratos tornaram-se mais complexos.

3.3 Razões do Outsourcing

O *outsourcing* tem vindo a ser seguido para a obtenção dos mais variados serviços de SI, como a gestão de centro de dados, o desenvolvimento e manutenção de sistemas, a administração de redes e comunicações, a formação, a integração de sistemas e a microinformática. No processo de obtenção de serviços de SI, uma organização pode optar por um largo espectro de soluções, variando estas

desde deter internamente todos os serviços até proceder à sua contratação externa integral, recorrendo a uma ou mais entidades, por períodos de tempo determinados.

Na literatura encontram-se posições diametralmente opostas relativamente às vantagens e desvantagens inerentes a cada solução alternativa (Palvia e Parzinger, 1995). Basicamente, caberá aos gestores de cada organização em particular, definir as razões pelas quais decidem proceder ao *outsourcing* de determinados serviços de SI (Gupta e Gupta, 1995). De um modo geral as motivações serão múltiplas e nem sempre as mais óbvias (Lacity e Hirschheim, 1993).

Alguns pesquisadores da área de *outsourcing* têm vindo a questionar-se sobre o rápido crescimento do *outsourcing*, se este deve-se a uma consciente razão induzida pela obtenção de importantes benefícios reais, concretos, minimamente mensuráveis ou se é apenas por alguns casos de sucesso publicados. De um estudo efectuado por Lacity e Hirschheim (1995), em que foram avaliados casos concretos de sucesso ou fracasso do *outsourcing*, foram retiradas as seguintes conclusões:

1. A literatura publicada apenas dá conta de histórias de sucesso e tem uma visão demasiado optimista em relação ao *outsourcing*; não representa todo o espectro de experiências de *outsourcing*, mas apenas as relações bem sucedidas. Este facto deve-se ao seguinte:
 - Os relatos surgem normalmente durante a fase de "lua de mel" da relação entre o contratante e o contratado (em particular assim que o contrato é assinado);
 - Nessas publicações apenas se apresentam as poupanças previstas devidas ao *outsourcing* e não poupanças reais ou efectivas;
 - Este tipo de informação dificilmente abarca o que acontece na generalidade dos contratos de *outsourcing*, já que as empresas em que este fracassou, raras vezes são capazes de admitir publicamente o desastre sofrido.
2. O *outsourcing* surge, não raras vezes, como forma de evidenciar o valor criado por um determinado departamento ou actividade.

Exemplos:

- O recurso ao *outsourcing* como forma de demonstrar que o fornecedor externo não é mais eficiente que a própria empresa, na realização de uma determinada actividade;
- O recurso ao *outsourcing* no sentido de justificação da necessidade de melhorar o nível tecnológico dos equipamentos, o "know-how" do pessoal e outras;

- O recurso ao *outsourcing* como forma de demonstrar que o responsável pelo departamento contratante se preocupa em conseguir atingir os objectivos e interesses superiores da organização como um todo (mesmo que isso comporte o sacrifício de algum poder ou de uma "fatia do seu reino", procurando desta forma induzir a que se pense tratar-se de uma equipa exemplar).
3. Grande parte da literatura, afirma que a redução de custos é a razão primordial do recurso ao *outsourcing*. Lacity e Hirschheim sustentam que as empresas recorrem ao *outsourcing* por uma série de razões, que integram também, mas não exclusivamente, a redução dos custos:
- Razões de carácter financeiro - incluem redução de custos, melhoria do sistema de controlo dos custos, reestruturação orçamental.
 - Razões de negócio - necessidade de concentração nas competências principais (*core competencies*), maior flexibilização das estruturas, impacto positivo em acções de reorganização empresarial e nas fusões e aquisições, ou a necessidade de substituição de uma função interna de SI percebida como ineficiente, ineficaz ou tecnicamente incompetente.
 - Razões técnicas - acesso às novas tecnologias e práticas de gestão actuais e de classe mundial, acesso a especialistas para complementar os recursos internos, acesso ao "know how".
 - Razões políticas - em particular a reacção a imperativos de eficiência, a justificação da necessidade de recursos adicionais, a reacção a notícias favoráveis sobre *outsourcing* provenientes da imprensa, redução da incerteza e do risco, eliminação de uma função problemática, ou a busca por este, de uma certa credibilidade pessoal.

3.4 Riscos a que o *Outsourcing* está sujeito

Se por um lado é verdade que algumas das motivações do ponto anterior por si justificam a consideração desta via, por outro os riscos apontados pelos críticos do *outsourcing* obrigam a uma análise séria. De acordo com alguns autores (Lacity e Hirschheim 1995; Balas 1999; Lacity 1997), existem vários riscos associados ao *outsourcing* de grandes ou pequenas actividades de TI:

- A perda de controlo estratégico e perda de controlo sobre activos de SI provocando perda de flexibilidade no negócio – com o *outsourcing*, o comprador perde o controlo de alguns componentes de SI e actividades de SI. Os dados são um exemplo, sendo um recurso crítico para a companhia. Existem casos em que os fornecedores usam os dados do comprador como uma ferramenta para ganhar poder de negociação ou para cobrar dinheiro extra quando o comprador pede informação mais detalhada;
- Resistência interna – se as pessoas da organização do comprador não confiam ou receiam os resultados do *outsourcing*, ou se o *outsourcing* vai contra as suas crenças e cultura, a resistência interna cresce. Os fornecedores podem agravar este sentimento se o serviço por eles prestado for pobre;
- Demasiada dependência relativamente ao fornecedor e ameaça de oportunismo por parte deste;
- Degradação nos níveis de serviço;
- Perda de capacidade tecnológica;
- Considerações de segurança e confidencialidade dos dados;
- Declínio na moral e no desempenho das pessoas;
- Perda de vantagens competitivas na gestão da informação;
- Conflito de interesses (o termo “parceiro estratégico” não é satisfatório para caracterizar a relação entre o fornecedor e o seu cliente, devido ao simples facto de estes não partilharem os mesmos motivos de lucro).

Por outro lado há ainda que considerar que alguns dos resultados que se procuram alcançar com o *outsourcing* poderão também em determinados casos, ser alcançados internamente sem o recurso a terceiros. Estes aspectos estão directamente relacionados com as tecnologias e serviços que se consideram subcontratar, bem como as características institucionais e a cultura da organização (Horgan e McCord, 1996). Os benefícios e as implicações dependerão em larga medida do grau e do tipo de *outsourcing* que a organização considera. Existem inúmeros casos de sucesso notável assim como casos de fracasso total. Assim sendo, é imprescindível a avaliação rigorosa dos objectivos, dos resultados perseguidos e dos riscos envolvidos com as vias possíveis para a obtenção de serviços de SI. Estes factores deverão ser devidamente considerados no equacionamento do *outsourcing* e a importância que lhes deverá ser conferida depende das circunstâncias de cada caso (Varajão, 1999).

3.5 Benefícios do Outsourcing

Como foi mencionado no ponto sobre razões do *outsourcing*, existem benefícios que podem ser colhidos com a implementação desta ferramenta. Não obstante, há que ter todo o cuidado pois o mau uso pode também trazer insucessos.

De um estudo efectuado por Lacity (1997), foram identificados os seguintes benefícios:

- Melhoramento do foco da companhia;
- Eliminação de problemas associados a obsolescência tecnológica;
- Ganhos financeiros com a redução de custos com recursos humanos e funções de SI;
- Redução da responsabilidade dos utilizadores;
- Aceleração dos benefícios da reengenharia;
- Partilha de riscos;
- Libertação dos recursos não capitais;
- Disponibilidade dos fundos do capital;
- Melhoramento da perícia técnica;
- Acesso a especialistas e novas tecnologias.

3.6 Relação Comprador - Fornecedor

No contexto de *outsourcing* de SI, tem havido grandes debates sobre a natureza da relação comprador-fornecedor. São parceiros? São adversários? As relações de sucesso no *outsourcing* de SI, são em primeiro lugar da responsabilidade do comprador (Lacity, 1997). O comprador deve saber que tipo de relação de contrato pretende, e depois seguir o melhor método associado ao tipo de relação pretendida.

A escolha da relação dependerá das características das actividades de TI a subcontratar e não das pequenas características como a compatibilidade cultural. As características das actividades de TI, incluem o nível de integração com os outros processos de negócio (Lacity, 1997).

As relações entre compradores e fornecedores, podem assumir formas de dependência ou de cooperação, por via, fundamentalmente, do grau de autonomia conferido ao fornecedor pelo comprador, em face das próprias actividades subcontratadas (Santos, 1998).

O tipo de relações estabelecido entre o comprador e o fornecedor (a variarem entre relação de cliente/fornecedor e de parceria) depende, segundo Santos (1998), fundamentalmente:

- do grau de complexidade de actividades subcontractadas;
- do *core business* da empresa ;
- do número de fornecedores alternativos e com credibilidade existente;
- da natureza e âmbito das actividades subcontractadas;
- das dificuldades eventualmente associadas á alteração do sistema, i.é, à transição de uma situação de *insourcing* para *outsourcing*.

3.7 Origem dos problemas com o *Outsourcing*

Segundo (Teixeira,1999), a experiência anterior nas empresas de mercado, tem demonstrado que a maioria dos processos de *outsourcing* que fracassa tem uma combinação das seguintes características :

- abordagem fortemente centrada em redução de custos;
- visão de curto prazo na expectativa de resultados;
- falta de atenção adequada aos impactos na cultura organizacional;
- opções tecnológicas particularizadas e precipitadas;
- falta de planeamento de longo prazo para os projectos de transformação tecnológica;
- transformações apenas superficiais na operação do negócio;
- contratos pouco detalhados ou incompletos;
- falta de previsão de controlos, de ambas as partes, para acompanhamento dos projectos;
- falta de uma visão real de parceria entre as partes contratantes;
- terceirização de actividades estratégicas com perda de espaço para a concorrência;
- ausência de mecanismos eficazes para transferência de tecnologia;
- inexistência de padrões de prestação de serviço;
- falta de controlo de qualidade sistemático.

Sendo assim, torna-se claro que há uma necessidade de existir uma metodologia de apoio à gestão de *outsourcing*. O capítulo seguinte debruça-se sobre o assunto.

4. Metodologia de Gestão de *MultiOutsourcing* de SI (MISMO)

A gestão de *outsourcing* é complexa, especialmente quando múltiplos fornecedores estão envolvidos, com dependências de trabalho. A literatura existente é rica em detalhes de gestão para as fases de tomada de decisão e de negociação de contratos, mas pobre no que concerne aos detalhes de gestão da fase de monitorização e controlo de *outsourcing*. Infelizmente, esta é a fase que mais problemas e dificuldades coloca à gestão de *outsourcing*, obrigando a que os gestores sintam a necessidade de fazer uso de uma metodologia apropriada para tal (Balas, 2000). Nesse sentido, várias empresas holandesas juntaram-se e requisitaram uma metodologia que as ajudasse a gerir *outsourcing*. A MISMO é resultado deste esforço.

Com a transferência da tecnologia dos países desenvolvidos para os países em vias de desenvolvimento, esta metodologia foi trazida para Moçambique, para a EXI em particular, e foi implementada nos principais contratos de *outsourcing* existentes nesta empresa.

Os detalhes apresentados neste capítulo são na sua totalidade baseados na descrição da metodologia feita em (Balas, 2000).

4.1 Objectivos da MISMO

A metodologia MISMO deverá ser clara, completa e de fácil implementação. Acima de tudo, ela deverá ser eficaz para que o *outsourcing* seja bem sucedido. Esta metodologia deverá não só ajudar as organizações a fazer uma reengenharia dos processos de *outsourcing* actuais, mas também a preparar a gestão para negócios futuros de *outsourcing*.

4.2 Componentes da MISMO

A metodologia é composta por:

- Fases do processo de gestão – ao subdividir o processo de *outsourcing* em fases bem claras, é possível reduzir a complexidade da gestão e seguir o processo de *outsourcing* de forma mais clara;
- Orientações para a gestão – que deverão estar sempre presentes nas diferentes fases propostas e ser interiorizadas pela equipa de gestão.

4.2.1 Fases da MISMO

Várias aproximações indicadas na literatura foram utilizadas na elaboração das fases desta metodologia. Para simplificar a gestão, as fases são um mapeamento directo dos vários momentos pelos quais um processo de *outsourcing* passa: a tomada de decisão, a negociação do contrato, a transição, a monitorização e controlo, e por fim, o término ou expiração do contrato (figura 3). A definição das fases, foi complementada com questões encontradas na literatura bem como questões práticas apresentadas pelas empresas que solicitaram a metodologia.

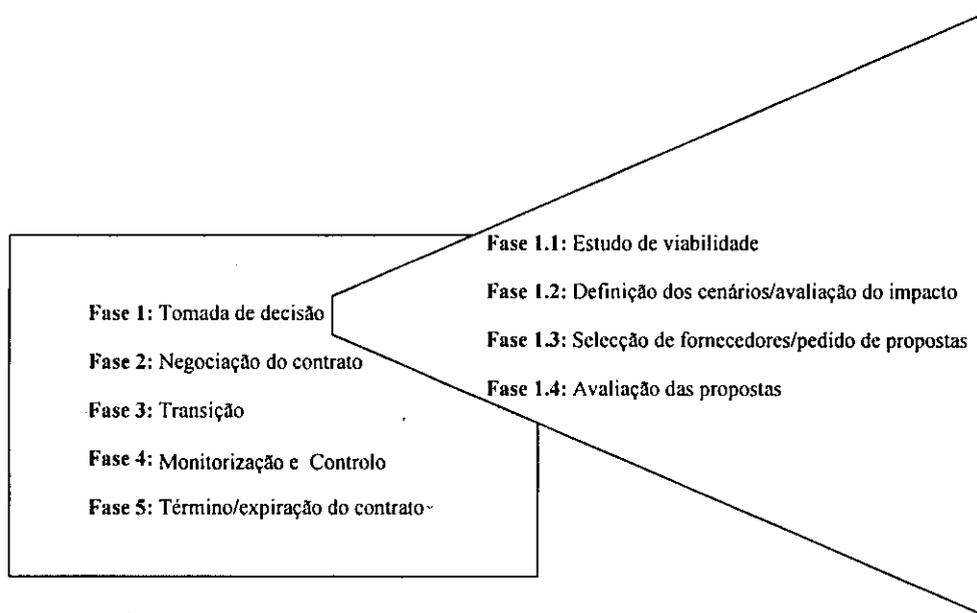


Figura 3: Fases da MISMO

Cada fase é composta por:

- Propósito
- Actividades – especificando o que é importante ser feito de forma a que a fase seja executada com sucesso;
- Saídas/Resultados – muito importantes para que a gestão possa avaliar as saídas e os resultados de cada fase (estes são raramente mencionados na literatura);
- Factores importantes a considerar – que ajudam os gestores a atingir mais facilmente o propósito de cada fase e a evitar os problemas comuns a estas.

Nesta parte do relatório, somente um sumário de cada fase é dado. Os detalhes de cada fase encontram-se no Anexo 2.

Fase 1: Tomada de decisão

Como forma de garantir que todos os detalhes foram considerados antes do início da negociação, subdividiu-se esta fase em 4 subfases.

A primeira subfase é verificar a viabilidade do *outsourcing*. Se for determinado que é viável, é então necessário discutir os cenários possíveis. A discussão de cenários envolve assuntos tais como o número de fornecedores a serem envolvidos, as actividades e componentes dos sistemas de informação a serem terceirizados, os critérios para a selecção do(s) fornecedor(es). É importante considerar todos os riscos possíveis e a forma como estes poderão ser evitados. A decisão sobre o(s) melhor(es) cenário(s) deverá ser tomada com base na estratégia da organização no que concerne à gestão dos seus SI. Uma vez feito isto, é então tempo de seleccionar os possíveis fornecedores para o(s) melhor(es) cenário(s). Todas as propostas dos fornecedores deverão ser analisadas tomando em consideração os objectivos que a organização pretende alcançar com o *outsourcing*. Se existirem dependências de trabalho entre vários fornecedores, é importante garantir que estes tenham compatibilidade de culturas organizacionais.

Fase 2: Negociação do contrato

A fase de negociação do contrato é aquela em que todos os acordos são discutidos entre as partes envolvidas. É vital ter os objectivos e as expectativas do *outsourcing* bem claros. É também importante definir e atribuir tarefas bem claras a todos os envolvidos. Durante este período, todas as partes envolvidas deverão chegar a um acordo quanto às características que deverão existir na equipa que irá gerir o *outsourcing*.

Fase 3: Transição

A fase de transição é crítica para o sucesso do *outsourcing*. Todas as partes envolvidas deverão estar em alerta e preparadas para efectuar mudanças se o plano de transição não se provar eficaz. É necessário ter muita flexibilidade e mecanismos de comunicação fortes. Todos os níveis de gestão deverão estar envolvidos e os encontros periódicos deverão ocorrer frequentemente. Todos os

envolvidos deverão tomar consciência que deverá existir uma abertura para o diálogo de forma a que os problemas possam ser resolvidos rapidamente. Esta fase servirá de teste para a política definida para a gestão de *outsourcing*.

Fase 4: Monitorização e controlo

Monitorar e controlar o *outsourcing* de forma efectiva e eficiente, é o propósito desta fase.

Terminada a transição, o comprador não deve pensar que está tudo terminado. Há uma necessidade de monitorar e controlar o *multioutsourcing*. É tempo de pensar nas políticas de gestão a longo termo. Uma boa comunicação e objectivos claros são muito importantes para o sucesso desta fase.

Todos os riscos avaliados, devem ser monitorados e políticas preventivas devem ser estabelecidas para evitá-los. Apesar de as partes envolvidas poderem confiar umas nas outras, todas as partes devem monitorar os detalhes comerciais do negócio. Em princípio, se todas as actividades são desempenhadas de acordo com as fases anteriores, o trabalho envolvido na fase de monitorização e controlo é reduzido.

Fase 5: Término/Expiração do contrato

Como qualquer outro acordo, o de *outsourcing* também tem o seu fim. Isto pode acontecer tanto porque foi decidido terminar abruptamente o acordo como porque o contrato chegou ao seu término. Caso o acordo tenha sido terminado abruptamente, é importante analisar as causas que levaram a tal acção e estabelecer medidas preventivas para evitar situações similares no futuro.

Para os dois casos, será sempre necessário avaliar a situação actual e decidir se a organização deverá continuar ou não o processo de *outsourcing* e com que fornecedor(es).

Como as tecnologias de informação estão constantemente a serem alteradas, os contratos tendem a ser cada vez mais curtos (2 a 3 anos ao invés dos 10 anos que inicialmente eram previstos).

Considerações Gerais:

Da descrição das fases, está claro que a gestão deve estar envolvida desde o estágio precoce do *outsourcing*. Quanto mais cedo a gestão iniciar, mais possibilidades o *outsourcing* tem de ser bem sucedido. Mas gerir o *outsourcing* é complexo e requer um grande esforço de todas as partes. Uma forma de reduzir a complexidade é pensar no *outsourcing* como uma organização com suas características e précondições próprias.

É necessário encontrar o que deve existir na organização para gerir *outsourcing* e que factores ditam o desenho de suas características.

O parágrafo seguinte dedica-se a descrever as orientações para a gestão que são propostas pela metodologia.

4.2.2 Orientações para a gestão

As orientações da metodologia MISMO a seguir apresentadas, são indispensáveis para melhorar a gestão e tornar o *outsourcing* um sucesso.

1. Tomar em consideração os factores de influência da organização

A descrição e a definição de todas as características necessárias para a gestão de *outsourcing*. Isto só poderá ser realizado se a organização tomar em consideração os factores de influência que envolvem o processo de *outsourcing*. Estes factores dividem-se em 4 pontos:

a) Influência do comprador - todos os factores que descrevem a organização do comprador em termos de tamanho, dispersão, nível de centralização e valores intrínsecos.

Se uma organização está dispersa geograficamente, a necessidade de fornecedores múltiplos é maior a não ser que haja fornecedores capazes de providenciar uma larga extensão geográfica de serviços. O mesmo se aplica para organizações menos centralizadas nas quais diferentes partes desta, contratam diferentes fornecedores. O tamanho também é importante: as organizações tendem a contratar fornecedores que tenham mais ou menos o mesmo tamanho financeiro, principalmente para segurança do investimento.

b) Influência do fornecedor - A reputação, o tamanho e a posição financeira do fornecedor devem ser analisados. Estes factores influenciam na selecção do fornecedor e na estrutura escolhida para a sua coordenação.

É importante que, se existe uma dependência em relação aos serviços a serem fornecidos por diferentes fornecedores, os mecanismos de coordenação e comunicação sejam devidamente acordados. A forma de trabalhar do fornecedor é de extrema importância para o sucesso do *outsourcing*. Compradores com uma má experiência do passado (oportunismo, incapacidade de desempenho das suas funções) tendem a ter suspeitas quando trabalham com novos fornecedores e é

da responsabilidade do fornecedor mudar isto e provar que pode ser confiado. Os fornecedores devem ser também capazes de providenciar o pessoal e as habilidades necessárias para o serviço acordado.

c) Influência do negócio - factores como a complexidade do meio, competições de mercado, incertezas do negócio, aspectos financeiros, disposição e experiência com *outsourcing* devem ser considerados cuidadosamente. Eles irão influenciar a decisão de *outsourcing* bem como a selecção de actividades a subcontratar.

Com o crescimento da concorrência do mercado, as organizações enfrentam mais e mais a necessidade de focar nas suas competências principais, subcontratando todas as funções que não são vistas como principais para o negócio, incluindo funções de SI. Se a incerteza do negócio for muito alta, então o *outsourcing* pode não ser uma boa solução, ou talvez esta seja a solução perfeita para a partilha de riscos.

Influência tecnológica - as tecnologias desempenham um papel importante no *outsourcing* de SI. É extremamente importante analisar aspectos como a incerteza tecnológica, a dependência na tecnologia e nos dados, a existência de pessoal técnico qualificado tanto no comprador como no fornecedor, os coeficientes da performance e dos preços, e o acesso às novas tecnologias.

Os pontos mais importantes, talvez sejam a incerteza e a dependência da tecnologia. Se uma organização é extremamente dependente dos dados fornecidos pelos seus SI, é mais provável que o *outsourcing* não venha a ocorrer. Por outro lado, há uma escassez de pessoal técnico qualificado na área de SI o que obriga as organizações a considerarem o *outsourcing* dos seus SI. Devido às mudanças rápidas das tecnologias, as organizações tendem a negociar contratos com curtos períodos de revisão.

2. O *outsourcing* deve ser gerido como uma organização combinada

Ao definir as políticas de gestão para o *outsourcing*, não se deve pensar na gestão do lado do comprador ou do lado do fornecedor, embora esta situação seja comum em muitos acordos. A gestão de *outsourcing* é altamente influenciada pela gestão do lado do comprador e do fornecedor e uma junção de esforços, deve ser feita para que esta tenha sucesso.

Independentemente do número de fornecedores envolvidos, todas as partes têm de promover uma boa coordenação e implementar mecanismos fortes de comunicação. Convém sempre minimizar os pontos de contacto de forma a que seus custos de comunicação e os riscos de mal-entendidos sejam reduzidos.

Nesta metodologia, o *outsourcing* é visto como uma organização combinando a organização do comprador e a(s) do(s) fornecedor(es). Esta organização, mista ou virtual, combina o “*software*”, “*hardware*”, pessoas, dados e procedimentos de todas as partes envolvidas, numa única gestão, tal como indica a figura 4.



Figura 4: Multioutsourcing como organização combinada

3. Multioutsourcing tem de ser definido com características próprias

Em qualquer organização, existem características cuja definição e compreensão são importantes para o seu sucesso.

Para definir as características da organização do *outsourcing*, a metodologia MISMO baseia-se no modelo definido por Waterman, Peters e Philips (Waterman *et al.*, 1980), a seguir apresentada.

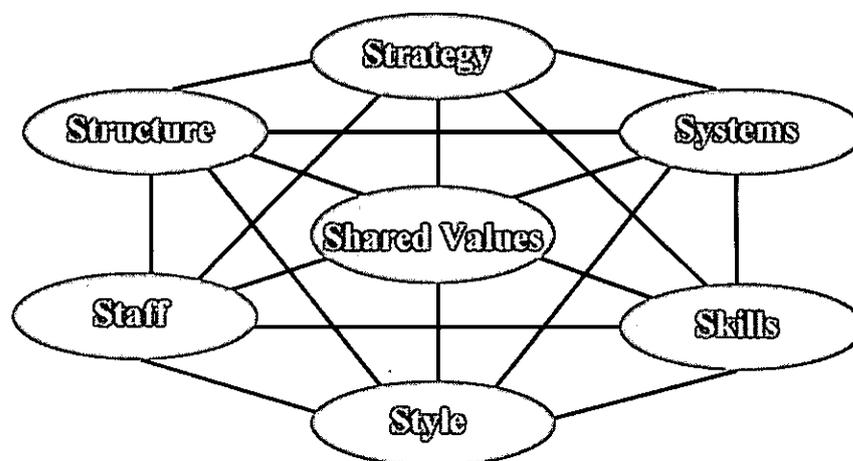


Figura 5: O Modelo dos 7S de McKinsey

De acordo com estes autores, a efectividade de qualquer organização, depende das sete características ilustradas na figura anterior. A ideia é que estas características são importantes e devem estar interconectadas. O sucesso de qualquer organização dependerá da gestão da complexidade da interconexão. A definição destas sete características é feita com base no estudo proposto na primeira orientação para a gestão (analisar os factores situacionais).

- *Structure* (Estrutura) - mostra como uma organização subdivide as suas actividades em elementos distintos e a forma como estes são coordenados (Henley, 1991). Por estrutura de *outsourcing* entende-se a forma como o comprador e fornecedor(es) organizam as suas tarefas e actividades. A estrutura poderá ser estática (organigramas de relacionamento entre as partes envolvidas) ou dinâmica (regras, procedimentos).
- *Strategy* (Estratégia) - é definida como a direcção e o propósito duma organização a longo prazo. A estratégia do *outsourcing* reflecte a forma como as acções são planeadas em resposta às (ou em antecipação às) mudanças na tecnologia, competições do mercado e foco de negócio. Isto mostra que a estratégia deve ser não só pró-activa mas também reactiva tendo em conta o “*feedback*” de todas as avaliações que foram feitas até ao momento.
- *Systems* (Sistemas) - são processos, regras, métodos, técnicas, tecnologia, manuais, que asseguram que o trabalho está sendo levado a cabo de forma eficiente e perfeita. Eles são as instruções que orientam o pessoal e a gestão nas suas tarefas diárias. Os sistemas reflectem uma

organização no sentido de que quando os sistemas não funcionam correctamente, pode-se dizer que existe algo de errado na organização.

- *Skills* (Habilidades) - competências que as organizações precisam no seu pessoal de forma a executar tarefas difíceis para altos padrões. Estas são necessárias em qualquer organização. Numa situação de *outsourcing*, tanto o comprador como o(s) fornecedor(es) devem reter pessoal qualificado para executar os serviços acordados a um nível excelente. As equipas devem adquirir peritos técnicos, operacionais, administrativos e financeiros. O comprador deve ganhar conhecimento na resolução de conflitos e assuntos de gestão do fornecedor, que podem ser uma nova habilidade para a organização do comprador. A escolha de habilidades apropriadas faz parte da estratégia definida para o *outsourcing*.
- *Staff* (Pessoal) - é definida como a qualidade e quantidade de pessoas empregadas (Henley, 1991). Deve incluir também o seu progresso como indivíduos e como contribuintes efectivos para os objectivos incorporados.

As pessoas são a base do sucesso de qualquer organização. Não importa o quão bem definidas são a estratégia e a estrutura da mesma, nem quantos sistemas estão sendo usados, o seu sucesso dependerá sempre das pessoas envolvidas e no seu empenho em fazer com que a organização tenha sucesso. É importante envolver as pessoas no processo de tomada de decisão e tratá-las como seres humanos ao invés de recursos humanos apenas.

Os gestores devem ser treinados para saberem lidar com a situação de *outsourcing*, que poderá ser nova para a organização. As equipas deverão ser completas e bem treinadas. Não menos importante é o facto de que todos os membros da equipa de gestão devem confiar uns nos outros e trabalhar com um propósito comum.

- *Style* (Estilo) - são a filosofia, valores e crenças partilhadas adoptados pelos gestores no seu uso de poder (Henley, 1991). É uma amostra das acções da gestão do topo, que estabelecem a cultura incorporada da organização.

Em qualquer organização, as pessoas tendem a acreditar no que elas vêem; não importa quantas promessas são feitas, os resultados finais influenciam a opinião das pessoas. Para o sucesso do *outsourcing*, o tipo de pessoas envolvidas tem um papel importante. As pessoas irão prestar

atenção no que os gestores fazem e na forma como o fazem. Compradores e fornecedores têm um papel a cumprir e devem fazê-lo em conformidade. O comprador tem de ajudar o(s) fornecedor(es) no seu trabalho e o(s) fornecedor(es) deve(m) estar sempre presente(s) para o(s) seu(s) cliente(s).

- *Shared values* (Valores comuns) - são os valores de base da organização e a sua missão. Sobrepõem-se aos objectivos de lucro e crescimento, por relacionarem as metas da organização com a necessidades e princípios humanos mais profundos. (Henley, 1991).

Numa situação de *outsourcing*, os conflitos podem surgir. É importante ter em mente que uma única pessoa, pode destruir um esforço de uma organização inteira. É vital descobrir que valores

devem estar presentes numa organização de *outsourcing*. Estes valores deverão ser internalizados por todos os membros da organização.

4. A gestão de topo deve estar envolvida em todas as fases do *outsourcing*

As companhias devem entender que todos os níveis de gestão devem estar envolvidos em todas as fases do ciclo de vida do *outsourcing*, em especial a gestão de topo. Normalmente, durante a fase de tomada de decisão, a gestão de topo envolve-se no processo mas, após esta fase, delegam a sua responsabilidade à equipa de gestão de *outsourcing*. Todos os níveis de gestão deverão tomar em conta a estratégia definida para o *outsourcing* e passar a ser mais pró-activos que reactivos. É certo que a maior parte dos problemas surge durante a fase de monitorização e controlo do *outsourcing*, mas também é verdade que se estes problemas forem considerados desde a fase de tomada de decisão, o seu impacto pode ser reduzido consideravelmente ou até mesmo ser eliminado.

5. A AKA e a manutenção do SIGES

A AKA é uma empresa moçambicana de prestação de serviços. Como forma de ganhar competitividade, melhorar a gestão dos seus serviços e o atendimento prestado aos seus clientes, esta optou por informatizar o seu sistema de gestão. Para tal, contratou uma empresa moçambicana, a EXI. O sistema desenvolvido é denominado SIGES – Sistema Integrado de Gestão.

5.1 Características do SIGES

O SIGES contempla vários módulos. Foi desenvolvido usando o Sistema de Gestão de Base de Dados INFORMIX, e corre em ambiente UNIX. Contém uma base de dados (BD) única para todos os módulos. Embora estes módulos sejam independentes (desenvolvidos e executados em separado), existe uma relação entre eles, devido às regras de negócio e de integridade de dados incorporadas neles.

Independentemente de estar bem desenhado, desenvolvido e testado, qualquer sistema está sujeito a erros ou “bugs”. O SIGES não é uma excepção a este pressuposto. Alguns erros poderão ser causados pela má definição dos requisitos, outros por má programação, outros por situações que não tenham sido antecipadas, e como consequência, não testadas. Existem também erros que podem ser causados pela má utilização do sistema (Whitten *et al.*, 1994). Em todas estas situações, acções correctivas/preventivas devem ser levadas a cabo. Para além disso, com a passagem do tempo, podem ocorrer mudanças: novas funcionalidades podem surgir e certas funcionalidades podem deixar de existir, havendo a necessidade de se adaptar o sistema a essas mudanças. Em todos estes processos, as alterações devem ser efectuadas pensando no futuro, i.e., de modo a não provocar problemas no futuro. A todas estas acções, que têm por objectivo melhorar a funcionalidade do sistema, designa-se *manutenção do sistema*, e esta pode ser classificada segundo Whitten (1994) do seguinte modo:

- Correctiva – correcção de erros;
- Preventiva – prevenção de erros no futuro;
- Perfectiva – Para melhorar o desempenho;
- Adaptativa – adaptação devida às alterações (mudanças do ambiente);
- Aditiva – adição devida às exigências e requisitos extras dos utilizadores.

Para o caso concreto do SIGES, estes tipos de manutenção, reflectem-se na:

- Correção de erros cometidos durante o desenvolvimento do sistema;
- Alteração/actualização/modernização das funcionalidades existentes:
 - Alteração de algoritmos de cálculo;
 - Alteração da estrutura dos mapas;
 - Elaboração de novos mapas;
- Adição de novas funcionalidades.

O SIGES é crítico para o negócio da AKA. É um sistema complexo e necessita de uma manutenção contínua. A AKA está impossibilitada de o fazer devido à falta de capacidade interna. Por esta razão, esta actividade foi atribuída à empresa que desenvolveu o sistema, culminando em um contrato de *outsourcing* da manutenção do SIGES, exigindo uma equipa de profissionais competentes.

5.2 Manutenção do SIGES

A manutenção do SIGES teve o seu início em 1996. Ao longo dos últimos anos, a relação entre as partes degradou-se afectando os resultados do trabalho, facto que levou a EXI a terminar o contrato de manutenção, em Janeiro de 2000. Desde essa altura até meados de 2000 houve um processo de negociação para um novo tipo de relacionamento, seguindo-se as orientações propostas pela MISMO.

O novo contrato visava resolver situações difíceis enfrentadas no passado, tais como as formas de relacionamento, de coordenação e controlo das actividades. Visava também alterar a componente financeira pois o fornecedor achava que o contrato anterior não permitia uma situação de ganho para ambas as partes, o que de certa forma promoveu a degradação da relação.

Para o novo contrato, uma reestruturação drástica do pessoal ocorreu, principalmente do lado do fornecedor. Enquanto que antes a manutenção envolvia os “*systems developers*”, agora, estes não estão envolvidos, e a equipa ficou disposta da seguinte forma:

- a) AKA: Director Financeiro e o Centro de Processamento de Dados - CPD (Chefe do CPD, Administrador de BD e programadores)
- b) EXI: Director do Departamento de Software e os Técnicos

6. Trabalho de campo – Definição e Resultados

Neste capítulo, é apresentada a situação de *outsourcing* para o caso de estudo e consiste em seis pontos: o primeiro apresenta a definição do trabalho de campo, o segundo apresenta considerações iniciais sobre o *outsourcing*, o terceiro é sobre a implementação da MISMO, o quarto apresenta a comparação entre as situações de *outsourcing* de manutenção do sistema antes e depois da implementação da MISMO, o quinto apresenta os problemas de gestão enfrentados de momento e por fim é apresentado um sumário de todos os pontos anteriores.

6.1 Definição do Trabalho de Campo

O trabalho de campo é usado para obter informação que permitirá tirar conclusões a respeito da metodologia MISMO, se esta se aplica ou não para o caso AKA, até que ponto ela é usada e o quanto é que ela melhorou o processo de *outsourcing* da manutenção do SIGES.

Para a pesquisa, várias actividades a serem desempenhadas foram definidas, como ilustra a figura 8.

a) Considerar os riscos envolvidos

Para evitar o risco de as pessoas a entrevistar não quererem cooperar, foi necessário explicar com detalhes o objectivo do trabalho e mostrar os benefícios que o trabalho pode trazer. Foi também garantida a confidencialidade em relação à empresa envolvida e ao pessoal entrevistado.

b) Seleccionar o pessoal a entrevistar

Para o trabalho de investigação, as pessoas a entrevistar foram seleccionadas com base no seu envolvimento com o processo de manutenção do sistema. Antes das entrevistas, foi dada uma explicação detalhada sobre os objectivos da investigação.

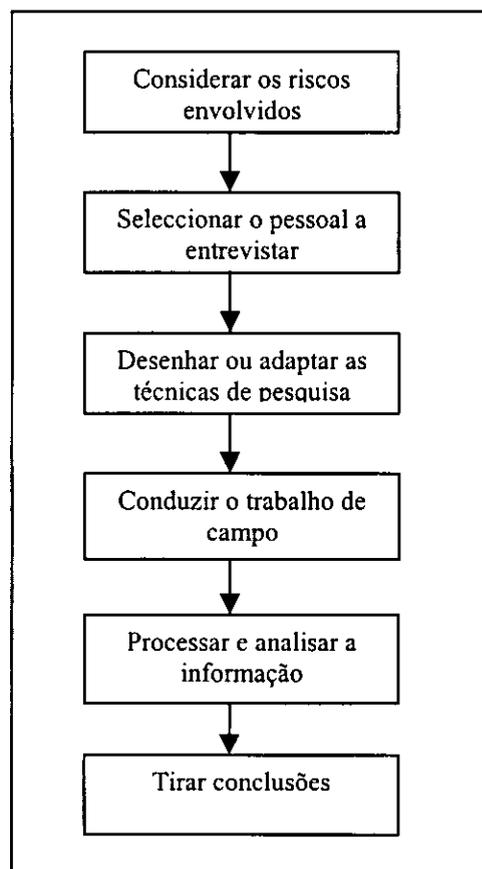


Figura 6: Abordagem do trabalho de campo

c) Desenhar ou adaptar as técnicas de pesquisa

Para obtenção da informação, as entrevistas foram estruturadas com base nos objectivos traçados e no pessoal a entrevistar. As questões relevantes encontram-se no Anexo 5.

e) Conduzir o trabalho de campo

Durante o trabalho de campo, as pessoas seleccionadas e que aceitaram colaborar com o trabalho de campo foram contactadas.

f) Processar e analisar a informação

Os resultados da investigação foram usados para compreender a situação do *outsourcing* da manutenção do SIGES, bem como a aplicabilidade da MISMO na mesma. Os Anexos 3 e 4 apresentam a forma como a informação foi analisada.

g) Tirar conclusões

Com base na informação obtida no trabalho de campo, foram definidas algumas conclusões sobre o processo de gestão de *outsourcing* da manutenção do SIGES e sobre a aplicabilidade da MISMO neste processo.

6.2 Considerações iniciais sobre o *outsourcing* da manutenção do SIGES

Várias organizações recorrem ao *outsourcing* como forma de resolver problemas de gestão dos seus negócios. Cada organização tem os seus motivos, as suas expectativas em relação ao mesmo. Com base nesta informação e nas actividades ou processos escolhidos para subcontratar, elas seleccionam os fornecedores adequados. Neste ponto é apresentada a situação do caso em estudo com relação aos aspectos acima descritos. Esta informação foi obtida com base nas entrevistas efectuadas ao pessoal envolvido no processo de manutenção.

- Razões do *outsourcing*

Todos os entrevistados da parte do comprador focam na mesma razão - a falta de capacidade interna para efectuar a manutenção do sistema, embora alguns achem que a outra razão seria a necessidade de partilha de riscos, i.é, a partilha de responsabilidades em casos de acontecer alguma situação

incontrolável. Um dos entrevistados do lado do comprador, salientou ainda que, apesar de muitos casos de *outsourcing* terem em vista a redução dos custos, este não era o caso.

- Experiência com o *outsourcing*

A experiência de *outsourcing* de SI da AKA, começou com o desenvolvimento do SIGES e foi crescendo com a manutenção do mesmo. Para além destes exemplos, o comprador não tem muita experiência com o *outsourcing*. No entanto, existem alguns conhecimentos gerais sobre o assunto.

- Expectativas com o *outsourcing*

Para o comprador, a sua maior esperança com o *outsourcing* era reduzir os problemas existentes com a aplicação.

Do ponto de vista do fornecedor, este pretendia conhecer o cliente, “vender” (mostrar) serviços, ganhar experiência na área do negócio e na actividade de *outsourcing*, treinar os recursos envolvidos nas tecnologias utilizadas, e aumentar e rentabilizar a capacidade existente de recursos técnicos.

De um modo geral, estas expectativas foram satisfeitas.

- Razões da escolha da EXI como fornecedor

Todos os entrevistados focam uma mesma razão: o facto de o fornecedor ser o produtor/proprietário do código fonte da aplicação, possuir grande conhecimento do sistema já desenvolvido e, neste mercado, ser a única empresa que domina as tecnologias envolvidas (UNIX e INFORMIX 4GL).

Um dos entrevistados acha que a outra razão que certamente pesou na decisão da escolha do fornecedor, relaciona-se com o custo extremamente baixo que o comprador consegue negociar com o fornecedor escolhido para o efeito.

6.3 Implementação da MISMO

O recurso à MISMO deveu-se aos problemas enfrentados na fase de monitorização e controlo do contrato anterior. Para este caso concreto, somente três fases foram consideradas (Negociação do Contrato, Monitorização e Controlo, e Término/Expiração) pois as restantes não se aplicavam (a Tomada de Decisão já havia sido efectuada sem recorrer à MISMO e a Transição não foi necessária uma vez que não se transferiu nada (nem pessoal, nem equipamento) para o fornecedor.

Para a avaliação da implementação da MISMO, considerou-se necessário estudar cada uma das actividades, saídas e recomendações das fases de negociação do contrato e de monitorização e controlo, e verificar como é que estas foram ou estão a ser implementadas. Para além disso, foi necessário verificar o que foi feito em relação às orientações para a gestão. A tabela apresentada no Anexo 3, contém todas as variáveis acima descritas (actividades, saídas e recomendações) bem como as observações em relação a cada uma das fases (as fases da metodologia estão descritas em detalhes no Anexo 2). De salientar que as observações dadas foram determinadas com base na observação do processo de implementação e nas entrevistas ao pessoal envolvido na implementação da MISMO.

6.3.1 Observação sobre as fases da MISMO

- Fase de Negociação do Contrato

Das dezoito (18) actividades apresentadas, treze (13) foram totalmente seguidas, três (3) não foram seguidas pois não havia necessidade de o fazer, dado que uma (1) é condicional e as restantes tratam de planos para a fase de transição (que não existiu para este caso concreto). Duas (2) actividades foram consideradas mas não na sua totalidade.

Das cinco (5) saídas descritas, quatro (4) foram consideradas na sua totalidade e existem documentos específicos, mas uma (1) das saídas (sobre as características da organização), foi apenas discutida, não existindo nenhum documento físico sobre a mesma.

Das sete (7) recomendações dadas, seis (6) foram totalmente cumpridas, uma (1) não foi cumprida, pois serve para os casos de múltiplos fornecedores e uma (1) foi cumprida mas não na sua totalidade.

- Fase de Monitorização e Controlo

Das nove (9) actividades descritas, cinco (5) estão a ser seguidas na sua totalidade, três (3) são seguidas mas não totalmente e uma (1) não está a ser seguida, pois apenas um ano depois da assinatura do contrato é que será implementada e este período ainda não passou.

Das três (3) saídas descritas, duas (2) estão a ser seguidas totalmente e uma (1) não está a ser seguida pois ainda não é altura certa, ela só será efectuada quando o contrato próximo de seu término.

Das sete (7) recomendações dadas, seis (6) estão a ser seguidas na sua totalidade mas há uma (1) que não é totalmente seguida.

Representação gráfica do grau de exploração da MISMO

Os gráficos a seguir apresentados, representam o grau de exploração da MISMO. Foram elaborados com base nas observações das fases atrás descritas.

1- Fase de negociação de contrato

Actividades

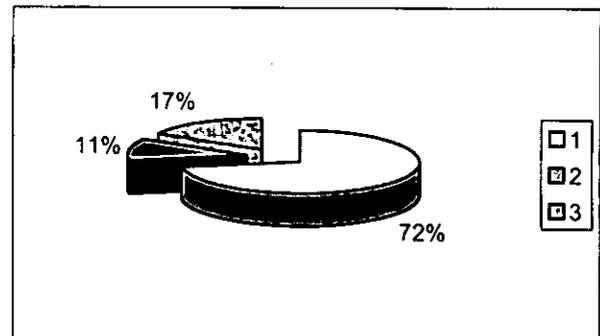
Total = 18

1-Totalmente cumprido = 13

2-Cumprido parcialmente = 2

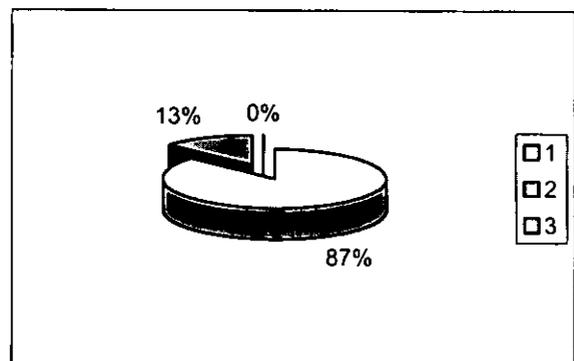
3-Não cumprido = 0

4-Não cumprido pois não há necessidade = 3



O segundo gráfico representado, já exclui as actividades que não foram cumprida por não haver necessidade.

Sendo assim, o total de actividades, passa a ser $18 - 3 = 15$



Saídas

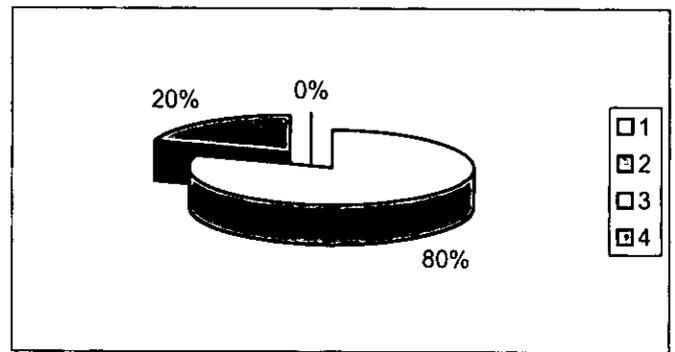
Total = 5

1-Totalmente cumprido = 4

2-Cumprido parcialmente = 1

3-Não cumprido = 0

4-Não cumprido pois não há necessidade = 0



Recomendações

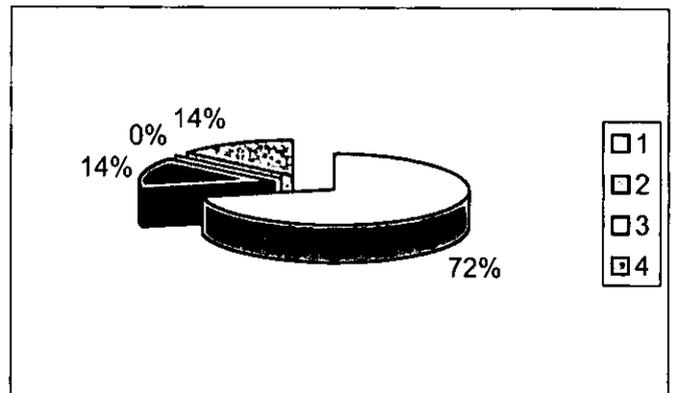
Total = 7

1-Totalmente cumprido = 5

2-Cumprido parcialmente = 1

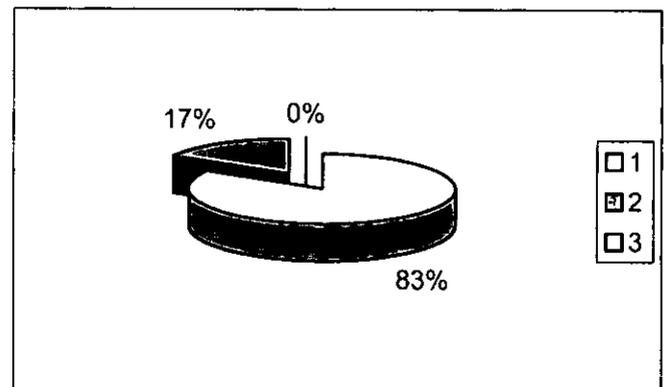
3-Não cumprido = 0

4-Não cumprido pois não há necessidade = 1



O segundo gráfico representado, já exclui as recomendações que não foram cumprida por não haver necessidade.

Sendo assim, o total de recomendações, passa a ser $7 - 1 = 6$



2- Fase de Monitorização e Controlo

Actividades

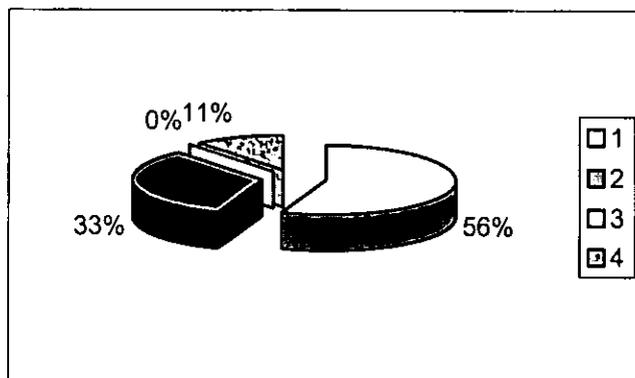
Total = 9

1-Totalmente cumprido = 5

2-Cumprido parcialmente = 3

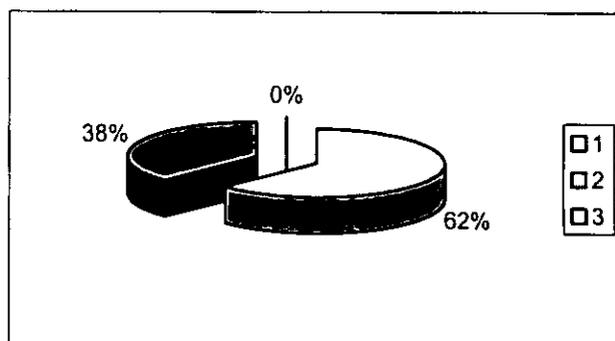
3-Não cumprido = 0

4-Não cumprido pois não há necessidade = 1



O segundo gráfico representado, já exclui as actividades que não foram cumpridas por não haver necessidade.

Sendo assim, o total de actividades, passa a ser $9 - 1 = 8$



Saídas

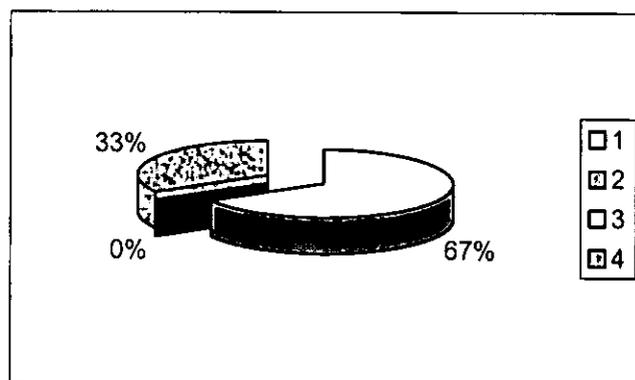
Total = 3

1-Totalmente cumprido = 2

2-Cumprido parcialmente = 0

3-Não cumprido = 0

4-Não cumprido pois não há necessidade = 1



Para as saídas da fase de Monitorização e Controlo pode-se verificar através dos dados, que não existem casos do cumprimento parcial ou do não cumprimento. Apenas um caso em que não havia necessidade de cumprir, portanto pode-se concluir que as saídas foram cumpridas integralmente.

Recomendações

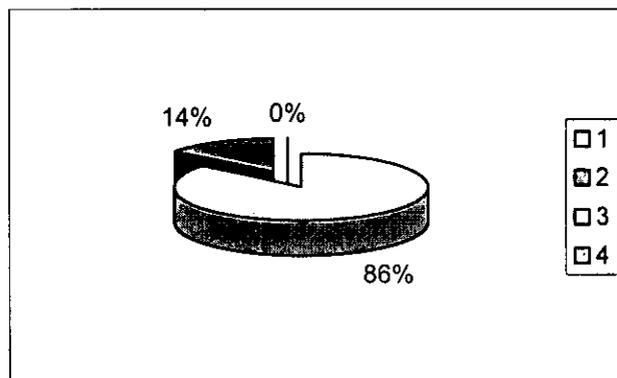
Total = 7

1-Totalmente cumprido = 6

2-Cumprido parcialmente = 1

3-Não cumprido = 0

4-Não cumprido pois não há necessidade = 0



Sumário

Pode-se concluir que todas as actividades, saídas e recomendações dadas pela MISMO e que se podiam aplicar, neste caso concreto, foram seguidas. Apesar de algumas não terem sido seguidas totalmente.

Total = 49

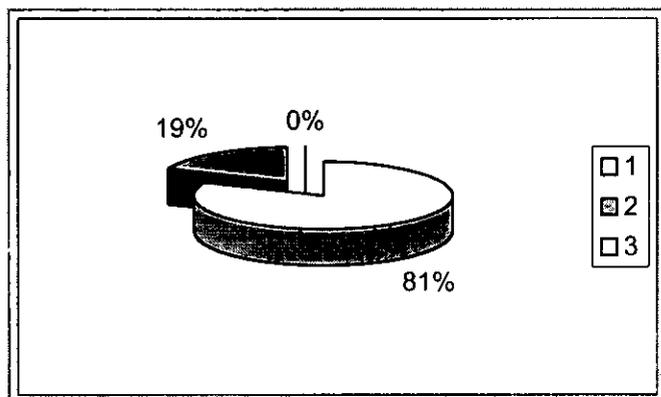
1-Totalmente cumprido = 35

2-Cumprido parcialmente = 8

3-Não cumprido = 0

4-Não cumprido pois não há necessidade = 6

Ao retirar a parte correspondente as actividades/saídas/recomendações que não havia necessidade de cumprir, o total fica igual a $49 - 6 = 43$. O gráfico abaixo é elaborado sem contar com a parte excluída.



Portanto, a MISMO foi totalmente seguida em 81% e parcialmente seguida em 19%.

6.3.2 Observações sobre as orientações para a gestão

As orientações para gestão, são apresentadas nas fases da MISMO como actividades ou recomendações. Nesse sentido, é dada uma observação sobre cada uma das orientações, com base nos resultados das entrevistas.

a) Tomar em consideração os factores de influência da organização

Esta orientação foi cumprida. De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas, estes factores foram considerados, apesar de ter sido intuitivamente.

b) Gerir *outsourcing* como organização combinada

Para este caso concreto, esta orientação está a ser cumprida.

Todos os entrevistados concordam com a ideia, argumentando que traria maiores benefícios para ambas as partes. Fortaleceria a capacidade de ambas, aumentaria o grau de confiança e de relacionamento entre elas e os problemas seriam mais fácil e rapidamente resolvidos.

Um dos entrevistados acrescentou ainda a ideia de se considerar “casa única”. Que não haja distinção entre o contratante e contratado.

Outra ideia de um dos entrevistados do lado do comprador, é em relação ao nível de confiança depositado por este, nas soluções implementadas para um dado problema. A confiança é maior se o comprador estiver envolvido na resolução dos problemas.

Para este caso concreto, a organização combinada é composta pelas duas organizações (figura 7). Os operadores estão a tracejado pois eles não fazem parte da organização, apenas são chamados nos encontros de gestão para alguma explicação necessária.

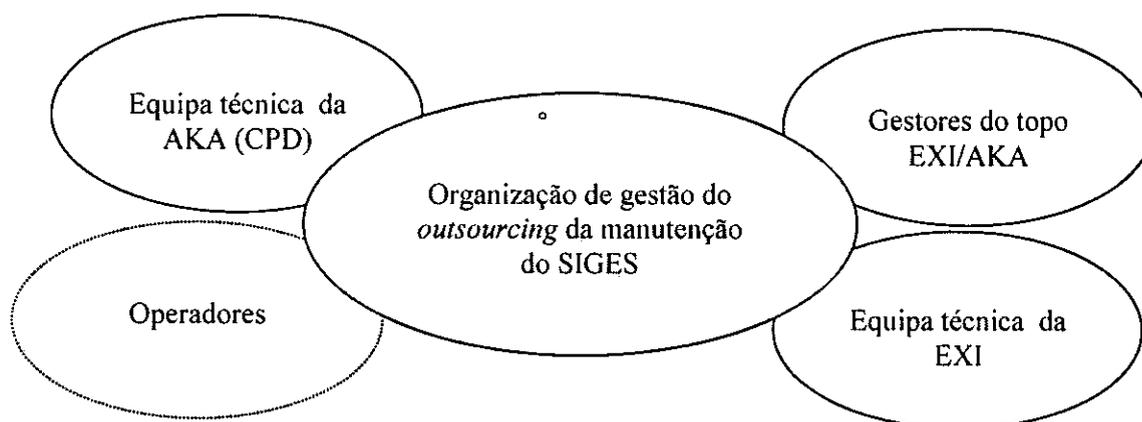


Figura 7: Organização combinada da gestão de outsourcing de manutenção do SIGES

c) Definir o *outsourcing* com características próprias

A orientação foi cumprida e foi usado o modelo dos 7 S de Mckinsey como foi recomendado.

A seguir apresentam-se as características da organização do *outsourcing* de manutenção do SIGES, baseadas no modelo proposto.

Structure (Estrutura) – indica a forma como as actividades estão subdivididas em elementos distintos e a forma como estes elementos são coordenados.

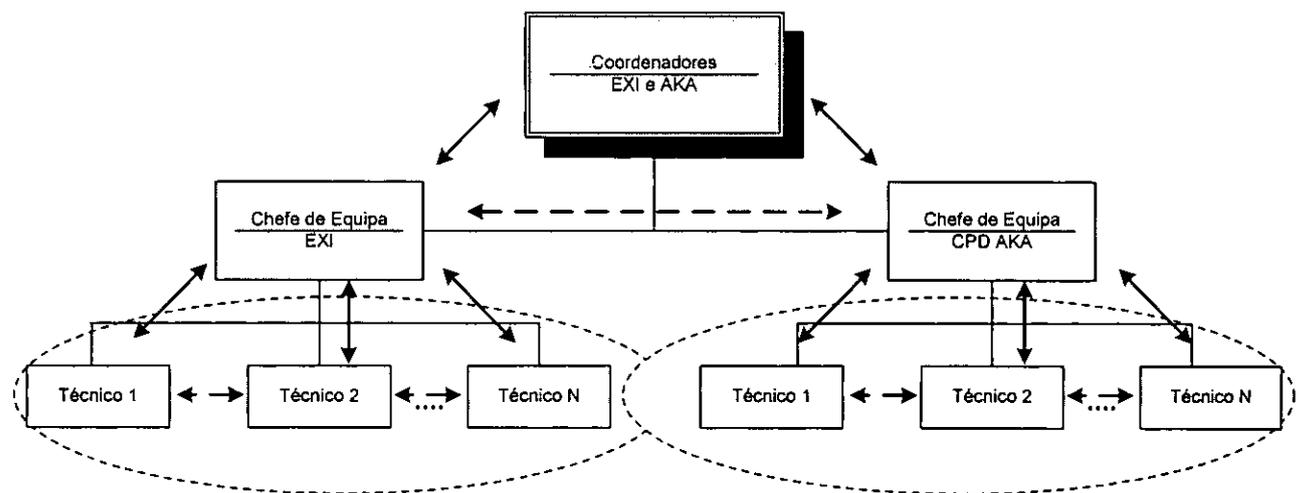


Figura 8: Estrutura da organização de *outsourcing* da manutenção do SIGES

Assim que os problemas são comunicados pelos operadores ao CPD, estes são analisados e determina-se se a equipa técnica da AKA tem capacidade para os resolver. Caso não tenha, estes são resolvidos pela EXI em coordenação com o CPD.

Para o controlo das actividades usam-se cronogramas e fichas de obra, que indicam quem faz o quê, quando e durante quanto tempo.

A gestão do topo (coordenadores) controla as equipas técnicas. Para tal, são realizados encontros semanais, onde os pontos de situação são analisados: que problemas estão resolvidos, que problemas estão em resolução ou em teste e qual é o plano para a semana seguinte. Em todos os encontros discutem-se detalhes como o cumprimento de prazos, resultados dos testes, e necessidade de informação adicional. Os operadores são apenas chamados para questões pontuais.

Staff (Pessoal) – representa a quantidade e qualidade do pessoal envolvido.

Constituição da equipa:

Director Financeiro da AKA - Coordenador, Chefe de serviços do CPD, Administrador de Base de Dados, Programadores, Director do Departamento de *Software* da EXI – Coordenador e Técnicos da EXI.

Qualidade dos membros:

A organização conta com quadros de nível médio/superior, com formação adequada tanto do lado do comprador como do lado do fornecedor.

Style (Estilo) – mostra o estilo de gestão e de trabalho.

Para este caso concreto, o estilo de gestão é: abertura ao diálogo, humildade, disciplina de trabalho e preocupação em resolver correctamente os problemas.

Strategy (Estratégia) – é definida como a direcção e o propósito duma organização a longo prazo.

Gerir adequadamente o *outsourcing*, usando a MISMO como apoio, de forma a que os objectivos traçados sejam cumpridos: o comprador pretende melhorar a qualidade de serviços prestados aos seus clientes, e o fornecedor, pretende satisfazer as necessidades do comprador garantindo a exploração correcta, rigorosa e eficaz dos módulos do SIGES já implementados.

Shared values (Valores comuns) – são os valores de base da organização e a sua missão. Sobrepõem-se aos objectivos de lucro e crescimento. A organização do *outsourcing* neste caso concreto, tem em comum a força de vontade em garantir o funcionamento correcto do SIGES. Tendo em consideração o seguinte lema: “Um por todos e todos por um”, apesar de ainda se ter alcançado a meta em 100%.

Skills (Habilidades) – o pessoal envolvido na manutenção do sistema tem as seguintes habilidades: Gestão de projectos, Análise e desenho de sistemas, Administração de BD, Programação em Informix 4GL, Comunicação e Coordenação, Sistema Operativo UNIX, Gestão do negócio do comprador. Faltam na equipa do fornecedor, conhecimentos do processo de negócio do comprador.

Systems (Sistemas) – o processo de manutenção envolve os seguintes sistemas: Sistema de controlo dos trabalhos/alterações efectuadas (Fichas de obra, documentação das alterações), Sistema de controlo dos prazos estabelecidos e relatórios semanais sobre o ponto de situação.

d) A gestão do topo deve estar envolvida em todas as fases do *outsourcing*

Neste caso concreto, houve envolvimento da gestão do topo em todas as fases.

Segundo alguns entrevistados, a gestão do topo deve existir apenas para “lubrificar a máquina principal”, definir políticas, mas não para resolver os problemas operacionais.

6.4 Avaliação dos processos de manutenção antes e depois da implementação da MISMO – Comparação entre as duas situações.

Para a avaliação deste processo, foram usados os dados obtidos nas entrevistas e na observação do processo. A comparação foi feita tomando em consideração vários parâmetros que se mostraram relevantes para caracterizar cada um dos períodos. Estes parâmetros foram seleccionados com base nas recomendações da MISMO, nas informações obtidas durante as entrevistas e na literatura.

A comparação foi efectuada do seguinte modo:

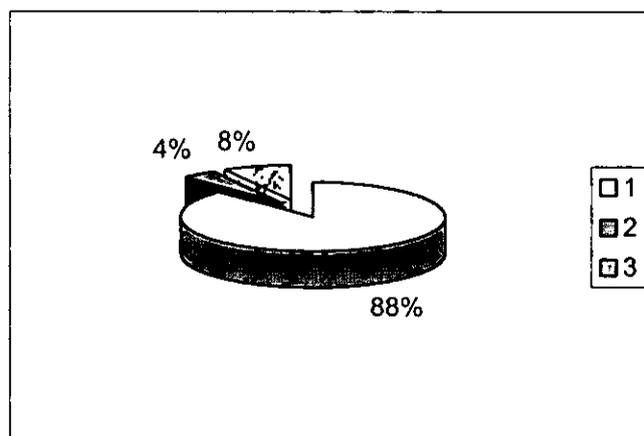
- Para cada um dos parâmetros, verificar se a situação de gestão relativa a este mudou ou não;
- Se mudou, verificar se foi para melhor ou para pior;
- Para qualquer resposta dos pontos anteriores verificar se foi influenciada pela MISMO ou não.

Estes dados estão descritos em detalhes no Anexo 4. Nesta parte do relatório, apenas se apresenta um sumário.

Depois de analisados todos os parâmetros de comparação, que no total eram vinte e quatro (24), constatou-se que:

- Melhoraram vinte e um (21) factores/parâmetros, dos quais treze (13) totalmente e oito (8) melhoraram mas parcialmente e todos os vinte (20) tiveram influência da MISMO.
- Manteve-se um (1) factor que é considerado pela MISMO e já era positivo no passado.
- Não houve melhorias para dois (2) factores. Embora a MISMO dê certas recomendações, estas não foram totalmente cumpridas.

- 1-A situação melhorou
- 2-A situação manteve-se
- 3-A situação piorou



Como se pode verificar no gráfico apresentado, houve uma melhoria do processo de gestão em 88%.

6.5 Problemas do presente

Com a implementação da MISMO, houve uma melhoria do processo de gestão em 88% o que significa que a maior parte dos problemas de gestão foram resolvidos. Alguns não se resolveram na sua totalidade pois são casos que requerem um certo tempo para aperfeiçoar.

A seguir apresentam-se os problemas existentes. Estes dados, foram obtidos a partir das entrevistas efectuadas ao pessoal envolvido no processo de manutenção do sistema e da observação feita pela estudante:

- A demora no processo de tomada de decisão (quando esta depende do pessoal do nível operacional) por parte do comprador, em relação aos processos de trabalho, impede a continuidade do trabalho, o que se reflecte no cumprimento dos prazos pré-estabelecidos.
Com o envolvimento da gestão do topo houve uma melhoria em relação ao processo de tomada de decisão quando esta fôr "top down", i.e., quando parte do nível superior até ao nível de base, mas certas questões dependem do pessoal do nível de base e, este processo continua demorado.
- A falta de conhecimento de alguns processos de negócio do comprador por parte da equipa técnica dos dois lados (do comprador e do fornecedor), leva o fornecedor a despender esforços em vão implementando soluções que mais tarde são dadas como inválidas,

obrigando-o a voltar atrás e, como consequência, estender o período de resolução dos problemas.

- Existe uma certa dificuldade, para a equipa técnica do fornecedor em estimar os prazos para a execução das suas tarefas.
- Não existe um domínio total da aplicação por parte dos utilizadores e, em certos casos, algumas funcionalidades são conhecidas apenas por uma pessoa. Na ausência desta, o fornecedor é obrigado a usar parte do tempo pré-determinado para a manutenção a explicar a um outro utilizador, como trabalhar com a aplicação.

Este é um problema de divisão de tarefas pelo recursos humanos disponíveis na organização (do comprador). Cabe à própria organização distribuir as tarefas adequadamente de modo a não sofrer consequências que daí podem advir

- O conceito de equipa mista, embora tenha melhorado, ainda não existe na totalidade.
Devido ao mau relacionamento no passado entre as duas partes, apesar de ter havido mudança do pessoal por parte do fornecedor e de haver um grande esforço de ambas as partes para corrigir os erros do passado, ainda se guarda algum ressentimento, o que dificulta os processos de trabalho.
- Dificuldades na gestão de alterações ao sistema, por parte do fornecedor, derivadas do facto de a passagem dos executáveis para a área de produção, não ser feita atempadamente.
- A confiança depositada pelo comprador ao seu fornecedor, embora tenha melhorado, ainda não é total.
É tarefa do fornecedor conquistar a confiança do seu comprador, isto pode ser feito com o tipo de serviço prestado. Quanto mais o fornecedor se preocupar com a qualidade do serviço e com os prazos em particular, melhor.
- O não envolvimento dos “end users” na resolução dos problemas para passagem do know how sobre os processos de trabalho.

6.6 Sumário do Trabalho de Campo

Feita a avaliação da aplicabilidade da MISMO na AKA, importa fazer um balanço de todo o processo: até que ponto a MISMO respondeu aos problemas enfrentados no processo de manutenção e até que ponto esta metodologia foi explorada.

De um modo geral pode-se observar que, com a implementação da MISMO na AKA, o relacionamento entre os membros da equipa melhorou, pois sente-se a existência do espírito de equipa mista. É possível garantir uma boa qualidade do trabalho efectuado e existem mecanismos de comunicação e coordenação adequados. Os encontros de coordenação regulares tiveram muita influência no melhoramento da qualidade do trabalho. É de salientar que o trabalho em equipa contribuiu muito para a transmissão de conhecimentos entre as duas partes.

a) Implementação da MISMO

Aceitação da MISMO - todos os entrevistados são a favor de uma metodologia para a gestão de *outsourcing*, pois é óbvio que a divisão de uma actividade por partes, facilita o cumprimento de todas as tarefas inerentes ao processo, há menos riscos de se esquecer alguma outra tarefa que possa ser útil para o processo. Todos salientaram que é fundamental que as fases definidas sejam bem seguidas, para que haja sucessos no processo.

Exploração da MISMO – a MISMO foi aplicada apenas em duas fases do processo de gestão (Negociação do Contrato e Monitorização e Controlo), pois não houve necessidade de aplicá-la em outras duas fases, nem na última fase da metodologia (término/Expiração). Tanto na Negociação do Contrato como na Monitorização e Controlo, ela foi e/ou está sendo bem explorada, i.e., grande parte das actividades, saídas e recomendações dadas pela MISMO foram e/ou estão sendo cumpridas totalmente, o que corresponde a 81%. Apenas uma pequena parte não foi cumprida totalmente, e esta corresponde a 19%. As orientações de gestão apresentadas pela MISMO também foram seguidas na totalidade.

b) Comparação entre as duas fases (antes e depois da implementação da MISMO)

Feita a comparação entre as duas fases, tendo em consideração alguns parâmetros que se mostraram relevantes para caracterizar as duas fases de gestão, verificou-se que houve uma mudança para melhor em 88%, tendo esta sido influenciada pela MISMO.

c) Problemas do presente

Alguns problemas de gestão, embora a MISMO faça a sua menção, só o tempo irá resolver. Há uma necessidade de melhorar alguns processos de trabalho do comprador que podem influenciar de forma directa ou indirecta a gestão de *outsourcing*, como é o caso do facto de certas funcionalidades do sistema serem conhecidas por uma única pessoa e, na ausência desta, não existir ninguém capaz de dar continuidade ao trabalho.

d) Aplicabilidade da MISMO

Embora a MISMO tenha sido desenhada para casos de múltiplos fornecedores, notou-se que também pode ser aplicada para casos de único fornecedor. Pelos resultados obtidos na comparação das duas fases de manutenção, é possível verificar que esta teve um resultado positivo.

7. Propostas de melhoramento da MISMO e do processo de gestão de *outsourcing* da manutenção do SIGES

A MISMO é usada para gerir o processo de *outsourcing* da manutenção do SIGES. Com base nas observações efectuadas nos capítulos anteriores, apresentam-se propostas para melhorar tanto o processo de manutenção como a própria MISMO.

As propostas de melhoria da MISMO são dadas tendo como consideração principal, os problemas que ainda permanecem na gestão de *outsourcing* e que a MISMO não faz menção. Para melhorar o processo de manutenção, é óbvio que melhorando a MISMO estar-se-á a melhorar este também, mas é necessário ter em consideração que nem tudo deve ser deixado para a MISMO, pois uma metodologia só por si não é tudo; é necessário que as pessoas dêem o seu contributo, seguindo-a e melhorando os outros processos de trabalho (processo de tomada de decisão, divisão de tarefas ou responsabilidades dentro da organização, entre outros) que, de forma directa ou indirecta, influenciam o *outsourcing* do processo de manutenção do sistema.

Espera-se que as propostas dadas neste capítulo possam servir não só para o caso em estudo mas também para futuros casos de gestão de *outsourcing* que vierem a implementar a metodologia MISMO.

a) Propostas para o processo de gestão de *outsourcing* da manutenção do SIGES

Feito o balanço (capítulo 6), concluiu-se que com a MISMO conseguiu-se ultrapassar os problemas de gestão em 88%. Para os que ainda permanecem, propõe-se o seguinte:

- Devem ser criados mecanismos de modo a acelerar o processo de tomada de decisão por parte do pessoal do nível operacional.
- É necessário que haja formação sobre os processos do negócio do comprador principalmente para os técnicos do lado do fornecedor.
- Os processos de negócio do comprador devem estar bem documentados e acessíveis ao fornecedor de modo a facilitar os processos de trabalho.

- É importante que haja mais do que uma pessoa do lado do comprador, integrada num dado processo de modo a que na ausência de um, o processo possa ter continuidade.
- Deve haver mais disciplina no que diz respeito à passagem dos executáveis para a área de produção, pois a falta desta tem criado dificuldades na gestão de alterações para a equipa técnica.

b) Propostas para a MISMO

A metodologia MISMO pode ajudar as organizações na resolução e/ou prevenção de problemas que enfrentam nas situações de *outsourcing*. Contudo, foram notados alguns aspectos importantes sobre os quais a MISMO não faz menção. De forma a melhorar a gestão não só para este caso concreto mas também para os casos futuros em que a MISMO possa vir a ser aplicada, propõe-se que se tome em consideração as críticas abaixo:

- A MISMO não faz menção ao problema do processo de tomada de decisão quando esta decisão deve ser tomada pelo pessoal do nível operacional. Apenas convida os gestores de topo a participarem de forma a acelerarem o processo.

Propõe-se que seja acrescentada uma recomendação na fase de Monitorização e Controlo que é a seguinte: "Envolver os end users no processo de gestão, de acordo com as suas responsabilidades"

- Uma das actividades da fase de Monitorização e Controlo é "*Adoptar procedimentos/mecanismos de avaliação, reportagem, controlo, coordenação*", mas a MISMO não recomenda nenhum procedimento ou mecanismo a adoptar, como recomenda por exemplo, o modelo dos 7 S de Mckinsey para a definição das características para a organização do *outsourcing*.

Os procedimentos ou mecanismos a adoptar nestas situações, podem variar de caso a caso de outsourcing. Mas de um modo geral, deve-se ter em consideração os resultados previstos para o outsourcing e compará-los com os alcançados. Esta comparação, dependendo dos objectivos definidos, será efectuada com base nos indicadores definidos que podem ser indicadores de tempo, qualidade, quantidade, custos e até de benefícios, .

- A MISMO não foca os perfis nem responsabilidades de cada um dos membros de gestão e estes são importantes.

Um gestor de topo deve ter capacidades para formar uma equipa de trabalho multi-disciplinar e adequada; ser pró-activo, i.e., antecipar-se às necessidades dos seus clientes, satisfazendo as suas expectativas; ser inovador e criativo; ser comunicativo.

Um gestor do projecto deve ser capaz de: definir planos de actividade (cronogramas) e definir responsabilidades; ter capacidade de monitorar a implementação de planos de actividades; definir planos de contingência, apresentar resultados escritos periódicos; ser comunicativo.

O pessoal operacional deve ser capaz de cumprir com as suas responsabilidades, definidas nos cronogramas de trabalho; ser comunicativo.

- O tipo de relação a ser estabelecido entre o comprador e o fornecedor é muito importante nos processos de *outsourcing*, mas a MISMO não faz menção a este facto.

A relação a estabelecer entre o comprador e o seu fornecedor dependerá da natureza das actividades a subcontratar. Estas relações podem ser de parceria ou cliente-fornecedor.

*Quando as actividades ou componentes são de fácil substituição, (“off the shelf”), então não interessa uma relação de parceria, o que conduz o *outsourcing*, são os preços estabelecidos e o nível de dependência do comprador em relação ao fornecedor, será alto se este negociar com um fornecedor apenas.*

*Quando se trata de especialidades, o que conduz o *outsourcing* é a qualidade e a partilha de risco, portanto, nestes casos requer-se uma relação de parceria.*

- A fase de Monitorização e Controlo tem como saídas “Relatório do nível de serviços” e “Relatório da revisão de serviços e propostas de alterações”. Sendo estas generalizadas, a MISMO deveria fazer menção à necessidade de se acordar nas saídas desta fase, para cada caso específico em que a MISMO vir a ser aplicada.

- A MISMO aconselha que os fornecedores não mudem o seu pessoal frequentemente, mas há casos em que isto é inevitável, sendo que a MISMO não recomenda nada para estes casos. Sendo assim, é necessário considerar um factor importante, a *transmissão de experiências* ao novo pessoal antes de se efectuar qualquer mudança.

8. Conclusões e Recomendações

Feita a avaliação da aplicabilidade da metodologia MISMO na AKA, são apresentadas as conclusões e recomendações para este trabalho.

8.1 Conclusões

a) Geral

- Gerir *outsourcing* é complexo, e mais complexo se torna se estiverem envolvidos vários fornecedores com dependências de trabalho. Por conseguinte, seguir uma metodologia de gestão adequada é fundamental.

b) A metodologia MISMO

- Pelos resultados obtidos no trabalho de campo, conclui-se que a MISMO ajuda na resolução e/ou prevenção de problemas que as empresas enfrentam ao gerir o *outsourcing*. O faseamento do processo de gestão, com actividades específicas, saídas e factores a considerar, ajudam a gestão a seguir uma certa direcção e facilitam a comunicação e coordenação de actividades.
- A MISMO é uma metodologia clara e de simples implementação. Um aspecto muito importante dela são as orientações para a gestão que apresenta. Todos os entrevistados concordaram com estas orientações e a que mais se destacou foi “*o outsourcing deve ser gerido como uma organização combinada*”. Se estas forem bem seguidas podem tornar o *outsourcing* um sucesso.

c) Aplicabilidade da MISMO na AKA

- Com a implementação da MISMO na AKA, foi possível verificar uma mudança em relação ao processo de manutenção do SIGES, para melhor. Foi possível melhorar em 88% os problemas de gestão enfrentados no passado, pelas duas empresas.
- Neste caso concreto, a MISMO é aplicável. O facto das pessoas envolvidas neste processo de *outsourcing* corresponderem às suas exigências, i.e., fazerem um esforço para implementarem as orientações por ela apresentadas é a principal chave do seu sucesso na AKA.

- A MISMO foi desenhada para casos de *outsourcing* que envolvem vários fornecedores, mas também se aplica para casos de um único fornecedor.
- Os encontros regulares de coordenação entre a equipa do *outsourcing*, são fundamentais pois delineiam constantemente as responsabilidades a cada um dos membros, principalmente, ao pessoal do nível operacional.

8.2 Recomendações:

Para além das propostas para melhorar a gestão de *outsourcing* da AKA apresentadas no capítulo 7, são aqui apresentadas recomendações que se consideram relevantes:

- Ao decidir pelo *outsourcing*, deve-se também pensar na sua gestão e, para tal, é aconselhável seguir uma metodologia adequada. A MISMO é uma metodologia clara e fácil de implementar. Portanto, aconselha-se o seu uso nos processos de gestão de *outsourcing* de S.I. Não obstante, ela tem as suas limitações, e estas devem ser tomadas em consideração de modo a adequá-la ao caso concreto em questão.
- Recomenda-se ao comprador que continue a usar a MISMO na gestão de *outsourcing* de manutenção do SIGES, pois esta aplica-se a este caso e porque trouxe melhorias ao processo de gestão.
- O fornecedor deve definir planos realistas, de modo a poder cumpri-los.

9. Referências Bibliográficas

1. (Balas, 1999) Balas, M. (1999). *Managing Information Systems Multioutsourcing - towards a methodology*. Pesquisa não publicada. Delft, the Netherlands.
2. (Balas, 2000) Balas, M. (2000). *Master Thesis - Managing Information Systems Multioutsourcing*. Pesquisa não publicada. Delft, the Netherlands.
3. (Cash et al., 1992) Cash, J. I., F. W. McFarlan, J. L. McKenney e L. M. Applegate (1992). *Corporate Systems Management: Text and Cases*. 3ª Edição, Irwin.
4. (Gupta e Gupta, 1995) Gupta, U. G. e A. Gupta (1995). *Outsourcing the IS Function: Is It Necessary for Your Organization?* in: Managing Information Technology Investments With Outsourcing. pp. 16-29. **Idea Group Publishing**.
5. (Hammersmith, 1989) Hammersmith, A. (1989). *Slaying the IS Dragon with Outsourcery* in: Computer World. pp. 89-93. Vol. 23, nr. 38.
6. (Henley, 1991) Henley (1991). *Managing People – Creating Successful Organizations*, Henley-on-Thames, **Henley Distance Learning Ltd**.
7. (Horgan e McCord, 1996) Horgan, B. e A. McCord (1996), *Outsourcing IT Services: Why, What, When and How?*. Seminars on Academic Computing.
8. (Jarvlepp, 1995) Jarvlepp, H. (1995). *Focus on Making Outsourcing Work for Customers, Knowledge Base*, **Inverno**.
9. (Kenneth, 1992) Kenneth, F. (1992). *Outsourcing: Can Case Technology Stem The Tide?*. Journal of IS Education. Vol. 4.
10. (Khosrowpour et al., 1995) Khosrowpour, M., G. H. Subramanian e J. Gunterman (1995). *Outsourcing: Organizational Benefits and Potential Problems* in: Managing Information Technology Investments With Outsourcing. pp. 244-268. **Idea Group Publishing**.
11. (Lacity e Hirschheim, 1993) Lacity, M. C. e R. Hirschheim (1993), *Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities*. 3ª Edição, **John Wiley & Sons**.

12. (Lacity e Hirschheim, 1995) Lacity, M. C. e R. Hirschheim (1995). *Beyond The Information Systems Outsourcing Bandwagon*. John Wiley & Sons.
13. (Lacity, 1997) Lacity, M. C. (1997). *IT Outsourcing: Managing customer-supplier Relationships*. University of Missouri. St. Louis, U.S.A.
14. (Loh e Venkatraman, 1992) Loh, L. e N. Venkatraman (1992). *Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect*. Information Systems Research. pp. 34-58.
15. (Nam et al., 1995) Nam, K., S. Rajagopalan, H. R. Rao e A. Chaudhury (1995). *Dimensions of Outsourcing: A Transactions Cost Framework* in: Managing Information Technology Investments With Outsourcing. pp. 2-15. **Idea Group Publishing**.
16. (Palvia e Parzinger, 1995) Palvia P. e M. Parzinger (1995). *Information Systems Outsourcing in Financial Institutions* in: Managing Information Technology Investments With Outsourcing. pp. 129-154. **Idea Group Publishing**.
17. (Santos, 1998) Santos, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade - Uma ferramenta de Gestão para o séc. XXI.*, **Texto Editora**, Lisboa.
18. SIGES (1996). *Manual do gestor da aplicação*. **EXI**, Maputo.
19. SIGES (1996). *Procedimentos de funcionamento*. **EXI**, Maputo.
20. (Varajão, 2000) Varajão, J. (2000). *Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação: Origem e Evolução*, **Texto Editora**, Lisboa.
21. (Waterman et al., 1980) Waterman Jr., R.H., Peters, T.H. e Philips, J. (1980). *The 7-S framework* in : Quinn, J. B. e Mitzeberg, H., The strategy process – concepts and Contexts. **Prentice Hall**.
22. Whitten, Jeffrey L. & Bentley, Lonnie D. & Barlow, victor M. (1994) – *Systems Analysis and Design Methods*. 3ª Edição, **Irwin**, Austrália.

10. Anexos

Anexo 1: Símbolos e Acrónimos

EXI

Engenharia e Comercialização de Sistemas Informáticos

MISMO

Management of Information Systems Multioutsourcing

CPD

Centro de Processamento de Dados

SI

Sistema(s) de Informação

TI

Tecnologias de Informação

SIGES

Sistema de Gestão

USFG

United States Federal Government

EDS

Electronic Data Systems

BD

Base de Dados

IDC

International Data Corporation

Anexo 2: Fases da metodologia MISMO

1-Tomada de decisão

1.1- Estudo de viabilidade

Constituem esta fase as seguintes actividades:

- Envolver todos os níveis de gestão no estudo da viabilidade do *outsourcing*. Analisar a organização como um todo e não em sub-unidades.
- Determinar as capacidades existentes e as requeridas para a gestão de *outsourcing*.
- Ter objectivos claros para o *outsourcing*.
- Obter uma ideia clara do que é possível subcontratar. Nunca subcontratar a gestão funcional na totalidade (o comprador deve ser sempre responsável pela gestão funcional).
- Determinar todos os riscos (incluindo as possíveis mudanças a serem introduzidas no futuro).
- Determinar todos os custos (prognosticar custos futuros e formas para os controlar).
- Decidir se o *outsourcing* é uma opção. Se não tiver certeza, então não continue o processo.
- Clarificar e dar prioridades aos objectivos do *outsourcing*.

1.2- Definição de cenários e avaliação do impacto

Constituem esta fase as seguintes actividades:

- Listar os possíveis cenários.
- Descrever cada cenário em termos do que subcontratar, requisitos do serviço, custos e benefícios, número de fornecedores e tipos de relacionamento possíveis.
- Analisar que características são necessárias para gerir o *outsourcing*. Verificar o que já existe e o que deve ser acrescentado.
- Decidir pelo melhor cenário.

1.3- Selecção do fornecedor e pedido de propostas

Constituem esta fase as seguintes actividades:

- Listar os possíveis fornecedores externos. Fazer uma pré-selecção dos melhores para trabalhar com eles num cenário específico e analisar a possibilidade de conflitos culturais.
- Solicitar informação sobre os fornecedores.

- Contactar os outros clientes (para referências) dos fornecedores pré-seleccionados.
- Definir parâmetros para o pedido de propostas. Definir requisitos de serviço detalhados.
- Solicitar propostas e sublinhar que contratos padrão não serão aceites.
- Dizer aos candidatos tudo o que eles precisam saber. Clarificar completamente as questões.

1.4- Avaliação das propostas

Constituem esta fase as seguintes actividades:

- Avaliar cada proposta. Obter ajuda externa se necessário.
- Comparar fornecimento interno de serviços (*in house*) versus fornecedores externos. Se o “*in-house*” é preferível, então deve-se analisar mais uma vez a viabilidade e praticabilidade, bem como as razões para o *outsourcing*.
- Tomar uma decisão.

Esta fase deverá produzir as seguintes saídas:

- Relatório do estudo de viabilidade.
- Relatório do estudo do impacto de *outsourcing* na organização.
- Características necessárias para a organização que gere o *outsourcing*.
- Detalhes dos fornecedores.
- Propostas dos fornecedores.
- Documento de avaliação das propostas e detalhes de tomada de decisão.

Factores importantes a considerar:

- Não subcontratar completamente a gestão funcional. Manter os seus próprios interesses dentro da organização. Antes do *outsourcing*, conhecer os seus próprios processos. Mesmo que não haja “*know-how*” para executar a função ou o serviço que está sendo terceirizado, deverá sempre existir capacidade de monitorar e controlar os resultados. Adquirir ajuda externa para orientação se fôr necessário mas ter em mente que a organização deve ser a responsável pela gestão funcional.
- Escolher fornecedores com boa reputação. Obter informação clara e objectiva sobre os fornecedores. Os fornecedores devem ser competentes na área em que são contratados e devem conhecer os processos do comprador.

- Considerar todos os fornecedores igualmente mesmo que existam dependências em outros negócios.
- Ter uma visão clara da relação a estabelecer com o(s) fornecedor(s).
- Estar ciente que demasiadas competições podem destruir a relação entre compradores e fornecedores. Nos casos em que é fácil mudar de fornecedor ou em situações onde as actividades/componentes envolvidos encontram-se disponíveis no mercado para a sua aquisição (ex. equipamento), o comprador pode promover competições entre fornecedores para obter mais poder de negociação e baixos preços. Em todos os outros casos, das competições podem advir conflitos entre os diferentes fornecedores que poderão prejudicar o trabalho.
- Nunca subcontratar os seus próprios problemas.

2. Negociação do contrato

Constituem esta fase as seguintes actividades:

- Formar a equipa para a negociação do contrato.
- Obter uma visão clara do interesse de ambas as partes.
- Negociar contratos completos ou o mais completos possível. Nos casos em que é difícil definir todas as especificações, fazer uma carta de intenção e construir o contrato gradualmente. A versão final do contrato deve ser acordada depois de um certo período.
- Ter certeza de que todos vêm o *outsourcing* como uma organização combinada. Se houver vários fornecedores com dependência no trabalho, é vital que eles participem na definição de responsabilidades e fronteiras do trabalho.
- Considerar custos e serviços actuais e futuros.
- Considerar o retorno do investimento.
- Acordar em cláusulas para o término/expiração do contrato bem como em cláusulas de confidencialidade.
- Usar períodos de revisão curtos em vez de incentivos e penalizações. Os períodos curtos de revisão são melhores para a supervisão do serviço e dos preços. Não obstante, as penalizações poderiam ser usadas para serviços que são críticos para o negócio. Estar ciente que pela prática, os incentivos tendem a funcionar melhor que as penalizações (multas) pois estas últimas são pagas a muito custo e só aumentam a distância entre as partes envolvidas.

- Definir um período de duração do contrato apropriado.
- Construir flexibilidade no contrato de forma a ser possível acomodar mudanças.
- Desenhar e acreditar no plano de transição.
- Especificar e acreditar nos procedimentos de gestão a serem seguidos ao longo da vida do *outsourcing*. É vital que todas as partes acreditem e cumpram os procedimentos de avaliação, reportagem, e monitorização e controlo.
- Seleccionar membros para as equipas de transição, Monitorização e Controlo. Os compradores devem ter certeza de que os fornecedores concordam em não mudar as pessoas a não ser que todas as partes concordem.
- Caso seja necessário, fazer um acordo temporário de transição do pessoal, i.e., durante um certo período de tempo, pessoal do fornecedor vai trabalhar para o comprador e vice-versa. Os compradores poderiam aprender mais sobre os serviços fornecidos pelos fornecedores e estes por sua vez poderiam aprender mais sobre a organização e os processos do comprador.
- Estabelecer mecanismos de coordenação. Reforçar a coordenação entre fornecedores quando houver dependência nos serviços fornecidos. Minimizar a dependência o mais possível.
- Definir e acordar em todas as características para a organização do *outsourcing*.
- Rever os custos e benefícios do *outsourcing* estimados. Tomar uma decisão final.

Esta fase produz as seguintes saídas:

- Contrato principal (sem detalhes técnicos).
- Contratos específicos dos serviços a serem fornecidos e seus níveis.
- Procedimentos de monitorização, avaliação e revisão do *outsourcing*.
- Características da organização que irá gerir o *outsourcing* (aconselhado usar o modelo dos 7 S de Mckinsey).
- Plano de transição, membros e definição de tarefas da equipa de transição, membros e definição de tarefas da equipa de monitorização e controlo.

Factores importantes a considerar:

- Obter ajuda de especialistas se necessário.
- Nunca aceitar o contrato padrão do fornecedor. Certificar-se de que todas as partes concordam com o contrato.

- Os contratos devem ser compostos por: contrato principal (sem detalhes técnicos), acordos específicos (com detalhes técnicos) e detalhes dos níveis de serviço (contendo todas as exigências específicas para o serviço). Os contratos devem também ser baseados em raios fixos em vez de horas e materiais (para evitar custos extras e atrasos no trabalho).
- Não permitir que o fornecedor inicie o trabalho sem terminar o contrato de negociação, a não ser nos casos em que alguns detalhes técnicos estão por especificar.
- Os contratos não deverão ser mais longos do que 3 – 5 anos. Períodos de revisão não deverão ser de mais de 6 meses a um ano.
- Enquanto houver dependências de trabalho, certificar-se de que a cooperação está sendo levada a cabo. O *outsourcing* deve ser uma organização combinada com funções e responsabilidades bem claras.
- Manter a atitude vencedor - vencedor, ser aberto, fazer planos e cumpri-los.
- Tomar em consideração o tratamento do oportunismo e os riscos relacionados com a confidencialidade.

3. A fase de transição

Constituem esta fase as seguintes actividades:

- Seguir o plano de transição baseado no contrato de negociação e nos acordos.
- Treinar a sua equipa nas questões de gestão técnica, operacional, administrativa, financeira, e de contrato. Certificar-se de que o pessoal tem a capacidade necessária para a gestão de *outsourcing*.
- Monitorar e controlar riscos, custos e benefícios envolvidos nesta fase. Adotar uma abordagem pró-activa bem como reactiva.
- Envolver todos os fornecedores dependentes. É importante que o *outsourcing* seja de facto uma organização única e combinada, especialmente se houver dependências de trabalho.
- Resolver disputas.
- Reportar e rever o progresso com todas as partes envolvidas. Rever os níveis de serviço.
- Fazer um relatório sobre a fase de transição.
- Determinar por fim os membros da equipa de monitorização e controlo. Refinar a comunicação, avaliação, monitorização, controlo e procedimentos de reportar tendo em mente a recomendação dada no contrato.

Esta fase tem uma saída (repetida ao longo da fase):

- relatório de progresso de transição, que deverá mencionar os problemas enfrentados e soluções implementadas para a sua resolução, bem como propostas de melhoria de gestão para a fase seguinte.

Factores importantes a considerar.

- Ser construtivo. As disputas podem ser resolvidas no nível mais baixo possível.
- Envolver todos os níveis de gestão. Executar as alterações sem demoras.
- Estimular a comunicação entre as partes envolvidas. Certificar-se de que todos sabem qual é o canal de comunicação e os procedimentos para reportar informação. Evitar vários pontos de contacto pois só criam mal entendidos.

4. Monitorização e Controlo

Constituem esta fase as seguintes actividades:

- Gerir o *outsourcing* como uma organização combinada.
- Envolver todos os níveis de gestão, de acordo com as suas responsabilidades. A monitorização e controlo devem ser levados a cabo desde o início desta fase e não apenas quando os problemas surgem.
- Certificar-se que todas as pessoas envolvidas conhecem e entendem os detalhes do acordo existente, de modo a que possam desempenhar as suas tarefas adequadamente.
- Adoptar procedimentos de avaliação, monitorização, reportagem, controlo e comunicação. Para tal, tomar em consideração a proposta de contrato.
- Aplicar bons mecanismos de comunicação e coordenação, bem como métodos de resolução de conflitos. Certificar-se que todos os envolvidos sabem qual é o procedimento de escalonamento de problemas e quais são os pontos de contacto.
- Monitorar a parte comercial do acordo, independentemente do tipo de relação existente. Os resultados devem ser discutidos por todas as partes envolvidas.
- Aplicar uma abordagem pró-activa para a gestão do risco. Adoptar também uma abordagem reactiva com base no “*feedback*” dos membros da organização. O “*feedback*” deve ser dado a todos os níveis de gestão.
- Acompanhar e discutir as revisões no contrato e novos requisitos para os níveis de serviço.

Esta fase produz as seguintes saídas:

- Relatório do nível de serviços.
- Relatório da revisão de serviços e propostas de alterações.
- Relatório de avaliação do(s) fornecedor(es).

Factores importantes a considerar.

- A gestão de *multioutsourcing*, requer uma organização combinada. As organizações devem trabalhar em conjunto de modo a atingirem o objectivo (sucesso do *outsourcing*). Tentar controlar em vez de colaborar não é solução para a gestão de *outsourcing*.
- Ter bons métodos de resolução de disputas.
- O comprador não deve interferir no trabalho do fornecedor.
- Os fornecedores não devem mudar o seu pessoal frequentemente e devem providenciar soluções em vez de produtos se a relação tiver sido concebida para ser assim. Os fornecedores devem também estar presentes pois, para o comprador, este facto é muito importante para a relação e para o resultado do *outsourcing*. Os fornecedores não deverão comportar-se como oportunistas pois isto destrói a relação bem como os futuros acordos.
- O comprador não pode abusar de poder para resolver conflitos.
- Todas as partes devem estar cientes de que a confiança é importante mas não pode ser comprada. Ela desenvolve-se e depende das pessoas que estão envolvidas na gestão de *outsourcing*.
- Ser construtivo. Os fornecedores, sentem-se motivados quando o comprador também tem palavras positivas acerca deles.

5. Término/Expiração

Constituem esta fase as seguintes actividades:

- Analisar o processo de término/expiração.
- Verificar se o *outsourcing* é ainda uma opção.
- Se o término for o caso, analisar as suas razões. Decidir entre contratar novos fornecedores, ou realizar o trabalho internamente.
- Se a expiração for o caso, decidir entre renovar, contratar novos fornecedores, ou realizar o trabalho internamente.

- Propor mudanças para o futuro.

Esta fase produz os seguintes relatórios:

- Considerações sobre o processo que agora termina.
- Propostas para o futuro (alterações, recomendações).

Factores importantes a considerar.

- Ter cuidado ao dizer ao fornecedor que não irá ou não poderá renovar o contrato. Isto pode piorar o trabalho.
- Analisar os problemas prévios com cuidado.

Anexo 3: Implementação da MISMO

Como foi implementada a fase de negociação de contrato

O quadro abaixo, apresenta as actividades, saídas e recomendações da MISMO. A coluna de resultados, mostra se as actividades, saídas e recomendações da MISMO foram/estão sendo seguidas.

 ----- Foi totalmente cumprido.  ----- foi cumprido parcialmente.

 ----- Não foi cumprido.  ----- Não foi cumprida pois não houve necessidade.

N.º	Actividades	Resultados	Obs.
1	Formar a equipa para a negociação do contrato.	A equipa para a negociação foi formada e composta basicamente por 2 intervenientes que são agora os coordenadores do projecto. Para além destes, envolveu-se também o pessoal jurídico e pessoal do nível tático de ambos os lados.	
2	Obter uma visão clara do interesse de ambas as partes.	Para o comprador estava claro que este pretendia melhorar a qualidade de serviços prestados aos seus clientes. O fornecedor, pretendia satisfazer as	

MISMO - Metodologia de Gestão do Multioutsourcing de SI: Avaliação da sua aplicabilidade

N.º	Actividades	Resultados	Obs.
3	Negociar contratos completos ou o mais completos possível.	necessidades do comprador garantindo a exploração correcta, rigorosa e eficaz dos módulos de SIGES já implementados e garantindo o retorno financeiro. Foi seguido.	
4	Nos casos em que é difícil definir todas as especificações, fazer uma carta de intenção e construir o contrato gradualmente.	As especificações foram todas bem definidas e não houve necessidade de se fazer uma carta de intenção.	—
5	Ter certeza de que todos vêem o <i>outsourcing</i> como uma organização combinada.	Foi discutido logo de início que se iria usar esta abordagem e todas as partes concordaram.	
6	Considerar custos e serviços actuais e futuros.	Não foram considerados custos futuros, apenas foram considerados os actuais e os que estavam em vigor no último contrato.	 
7	Considerar o retorno do investimento.	Foi considerado superficialmente.	 
8	Acordar em cláusulas para o término/expiração do contrato bem como em cláusulas de confidencialidade.	Foi seguido.	
9	Usar períodos de revisão curtos em vez de incentivos e penalizações.	Sendo o contrato de 1 ano apenas, acordou-se em encontros semanais para a sua revisão.	
10	Definir o período de duração do contrato apropriado.	A duração do contrato foi definida e é de um ano renovável se ambas as partes estiverem de acordo.	

MISMO - Metodologia de Gestão do Multioutsourcing de SI: Avaliação da sua aplicabilidade

N.º	Actividades	Resultados	Obs.
11	Construir flexibilidade no contrato de forma a ser possível acomodar mudanças.	Foi seguido.	
12	Desenhar e acreditar no plano de transição.	Não houve necessidade.	—
13	Especificar e acreditar nos procedimentos de gestão a serem seguidos ao longo da vida do <i>outsourcing</i> .	Foi seguido.	
14	Seleccionar membros para as equipas de transição, monitorização/controlo.	Foram seleccionados membros para a equipa de monitorização e controlo apenas pois não houve transição.	
15	Fazer um acordo temporário de transição do pessoal.	Não houve necessidade.	—
16	Estabelecer mecanismos de coordenação.	Foram definidos os mecanismos de coordenação com base na estrutura da organização de gestão.	
17	Definir e acordar em todas as características para a organização do <i>outsourcing</i> .	As características para a organização, foram definidas e foi usado o modelo dos 7 S de Mckinsey.	
18	Rever os custos e benefícios do <i>outsourcing</i> estimados. Tomar uma decisão final.	Foi feita a revisão e a decisão tomada foi a de ir em frente.	

MISMO - Metodologia de Gestão do Multioutsourcing de SI: Avaliação da sua aplicabilidade

N.º	Saídas	Resultados	Obs.
1	Contrato principal (sem detalhes técnicos).	Foi elaborado.	
2	Contratos específicos dos serviços a serem fornecidos e seus níveis.	Foi elaborado.	
3	Procedimentos de monitorização, avaliação e revisão do <i>outsourcing</i> .	Foram definidos e fazem parte do contrato.	
4	Características da organização que irá gerir o <i>outsourcing</i> .	Não existe documento físico, foi apenas discutido	
5	Plano de transição, membros e definição de tarefas da equipa de transição, membros e definição de tarefas da equipa de monitorização e controlo.	Foi feito apenas para a monitorização e controlo (está no contrato).	

N.º	Factores críticos a considerar	Resultados	
1	Obter ajuda de especialistas se necessário	Foram feitas consultas aos pessoal jurídico e aos especialistas em <i>outsourcing</i> .	
2	Nunca aceitar o contrato padrão do fornecedor. Certificar-se de que todas as partes concordam com o contrato.	Foi seguido.	
3	Os contratos devem ser compostos por: contrato principal (sem detalhes técnicos), acordos específicos (com detalhes técnicos) e detalhes dos níveis de serviço (contendo todas as exigências específicas para o serviço).	Foi seguido.	
4	Não permitir que o fornecedor inicie o trabalho sem terminar o contrato de negociação, a não ser nos casos em que alguns	O trabalho só foi iniciado após o término da negociação do contrato.	

MISMO - Metodologia de Gestão do Multioutsourcing de SI: Avaliação da sua aplicabilidade

N.º	Factores críticos a considerar	Resultados
	detalhes técnicos estão por especificar.	
5	Enquanto houver dependências de trabalho, certificar-se de que a cooperação está sendo levada a cabo.	Para este caso concreto, não houve necessidade pois o fornecedor é apenas um.
6	Manter a atitude vencedor - vencedor, seja aberto, faça planos e cumpra-os.	Os planos elaborados são cumpridos mas não são cumpridos na sua totalidade.
7	Tomar em consideração o tratamento do oportunismo e os riscos relacionados com a confidencialidade.	Foi seguido.

Como foi implementada a fase de Monitorização e Controlo

N.º	Actividades	Resultados	Obs.
1	Gerir o <i>outsourcing</i> como uma organização combinada.	O <i>outsourcing</i> está sendo gerido como tal.	
2	Envolver todos os níveis de gestão, de acordo com as suas responsabilidades.	No <i>outsourcing</i> de manutenção do SIGES, a gestão do topo (em relação ao processo de <i>outsourcing</i>) esteve envolvida desde a fase inicial até a corrente. Nesta fase de monitorização e controlo, são realizados encontros semanais entre as duas equipas em que se discutem problemas existentes e determinam-se as soluções para os ultrapassar.	

MISMO - Metodologia de Gestão do Multisourcing de SI: Avaliação da sua aplicabilidade

N.º	Actividades	Resultados	Obs.
3	A monitorização e controlo devem ser levados a cabo desde o início desta fase.	Para além dos encontros semanais acima referidos, também são realizados encontros entre a gestão do topo com regularidade.	
4	Certificar-se que todas as pessoas envolvidas conhecem e entendem os detalhes do acordo existente	Desde o início que se faz a monitorização e controlo, embora nos últimos 3 meses não tenham sido regulares.	
5	Adoptar procedimentos/mecanismos de avaliação, monitorização, reporte, controlo, comunicação, coordenação e métodos de resolução de conflitos.	Nem todos os envolvidos conhecem os detalhes do contrato.	
6	Monitorar a parte comercial do acordo.	Foram todos definidos: O reporte de erros é feito de formalmente e para tal usa-se o fax/cartas. A Avaliação e controlo são feitos com base nos planos de trabalho elaborados. Para a coordenação, há encontros regulares. Para a resolução de conflitos, são convocados encontros com o pessoal do nível superior.	
7	Aplicar uma abordagem proactiva para a gestão do risco. Adoptar também uma abordagem reactiva	Está sendo seguido, para tal usam-se fichas de obra que contêm a indicação do tempo gasto na resolução dos problemas. Faz-se também uma comparação entre estes tempos e o tempo limite de manutenção definido no contrato.	
		Aplicar uma abordagem proactiva tem sido quase impossível uma vez que o sistema tem vários problemas já listados. Mas sempre que se detecta alguma situação anormal/incorrecta.	

MISMO - Metodologia de Gestão do Multisourcing de SI: Avaliação da sua aplicabilidade

N.º	Actividades	Resultados	Obs.
		procura-se resolver antes que a situação se agrave.	
8	Acompanhar e discutir as revisões no contrato e novos requisitos para os níveis de serviço.	Foi acordado que o período de revisão de contrato seria de 1 ano, portanto, ainda não é altura pois passaram apenas 10 meses.	—
9	Certificar-se que todos os envolvidos sabem qual é o procedimento de escalonamento de problemas e quais são os pontos de contacto.	Está sendo seguido. Obedece-se a estrutura hierárquica.	👍

N.º	Saídas	Resultados	Obs.
1	Relatório do nível de serviços.	Para este caso concreto, tem-se como saída: relatórios semanais sobre o ponto de situação, relatórios de fim de cada fase de resolução de problemas e as actas das reuniões.	👍
2	Relatório da revisão de serviços e propostas de alterações.	Para além dos relatórios acima, para propostas de alteração são elaboradas cartas.	👍
3	Relatório de avaliação do(s) fornecedor(es).	Este é elaborado no fim do contrato, portanto, ainda não é altura.	—

N.º	Factores importantes a considerar	Resultados	Obs.
1	A gestão do <i>multioutsourcing</i> , requiere uma organização combinada.	O <i>outsourcing</i> está sendo gerido como organização combinada.	
2	Ter bons métodos de resolução de disputas.	Quando as disputas são suaves, há conversas informais entre a equipa. Quando são dramáticas, convocam-se reuniões formais, envolvendo gestores de nível superior.	
3	O comprador não deve interferir no trabalho do fornecedor.	Não há interferências no mau sentido. Toda as interferências tem por objectivo resolver os problemas no sistema, e elas são bem coordenadas.	
4	Os fornecedores não devem mudar o seu pessoal frequentemente e devem providenciar soluções em vez de produtos se a relação tiver sido concebida para ser assim	Desde que o contrato iniciou não houve mudança do pessoal. Sempre que fôr necessário, são alocados outros técnicos para dar apoio.	
5	O comprador não pode abusar do poder para resolver conflitos.	Não há abuso de poder. Todos conhecem os seus deveres e obrigações.	
6	Todas as partes devem estar cientes de que a confiança é importante mas não pode ser comprada.	Pelas entrevistas efectuadas, concluiu-se que estão todos cientes. Acreditam que a atitude das pessoas tem grande influência na confiança a ser depositada	
7	Ser construtivo, pois isso dá motivação ao fornecedor.	Algumas pessoas são construtivas e outras não. No entanto, o fornecedor acha que o comprador deveria ser mais construtivo ainda.	

Anexo 4: Comparação entre os estágios de manutenção- antes e depois da implementação da MISMO

Para efectuar a comparação, foram seleccionados os parâmetros que se mostraram relevantes para caracterizar cada um dos períodos de manutenção. A selecção baseou-se nas recomendações da MISMO, nas informações obtidas durante as entrevistas e na literatura.



----- A situação melhorou.



----- A situação piorou.



----- A situação melhorou mas ainda falta algo.



----- A situação manteve-se.

N.º	Parâmetro	Passado	Presente	Impacto	Observação
1	Nível de preocupação do comprador com relação ao serviço prestado	Era reduzido dado que a equipa de manutenção era a mesma que desenvolveu o sistema.	Cresceu pois o nível de conhecimento do sistema pela nova equipa é reduzido.		Neste caso, a MISMO não teve influência pois quando esta foi implementada, a equipa de desenvolvimento já não fazia parte da equipa de manutenção.
2	Equipa - componentes	Gestores do projecto, técnicos dos dois lados.	Coordenadores do projecto, consultores, gestores do projecto e técnicos dos dois lados.		Foi influenciado pela MISMO.

MISMO - Metodologia de Gestão do Multioutsourcing de SI: Avaliação da sua aplicabilidade

N.º	Parâmetro	Passado	Presente	Impacto	Observação
4	Disponibilidade da equipa técnica	A disponibilidade da equipa técnica para trabalhar fora de horas, era menor.	Se houver necessidade de trabalhar fora de horas normais, a equipa está sempre disponível, mesmo que o trabalho não diga respeito à manutenção (formação). Quase todos os técnicos estão afectos neste projecto a tempo inteiro.		Foi influenciado pela MISMO.
5	Qualidade do trabalho	Embora o pessoal envolvido fosse experiente, o controlo da solução dada era menor, o que não garantia que o problema tivesse sido solucionado.	Maior capacidade de controlo. Leva-se mais tempo mas controla-se mais o processo, o que dá maior garantia de qualidade.		Foi influenciado pela MISMO.
6	Comunicação	Tratando-se de um sistema que levou muito tempo a ser desenvolvido, criou um certo grau de saturação/cansaço por parte de todos membros das equipas envolvidas. Consequentemente e apesar de todos os esforços, havia problemas de comunicação principalmente quando se utilizava o método informal.	Foram implementados mecanismos de comunicação. Há menos burocracia, há mais regras.		Foi influenciado pela MISMO.

N.º	Parâmetro	Passado	Presente	Impacto	Observação
7	Espírito de equipa mista	Por outro lado havia muita burocracia. Não existia.	Existe. Mas ainda não é total.		Foi influenciado pela MISMO.
8	Envolvimento da gestão do topo(em relação a organização de <i>outsourcing</i>) no processo do <i>outsourcing</i>	Por parte do comprador havia na medida do possível, mas não era o desejável. Necessitava-se mais. Do lado do fornecedor havia um envolvimento total.	Há um envolvimento de ambas as partes.		Foi influenciado pela MISMO.
9	Resolução de conflitos	Para a resolução de conflitos, convocavam-se encontros de nível superior.	Maior capacidade de resolução de conflitos dentro da equipa que age como um todo. Há influência da gestão do topo.		Foi influenciado pela MISMO.
10	Habilidades do pessoal	Suficientes. Eram tecnicamente competentes.	Existem técnicos seniores e juniores com conhecimentos técnicos que variam de mínimo a muito bom. No entanto, falta algum <i>know how</i> do processo de negócio do comprador para o fornecedor e <i>know how</i>		Segundo a MISMO, estas habilidades deveriam existir.

MISMO - Metodologia de Gestão do Multioutsourcing de SI: Avaliação da sua aplicabilidade

N.º	Parâmetro	Passado	Presente	Impacto	Observação
11	Ameaças de oportunismo	Este foi sempre um fantasma presente na relação entre as duas partes.	da tecnologia para o comprador. Alguns técnicos do comprador, sentem-se limitados na execução das suas tarefas, sentindo necessidades de aprender mais. Segundo o comprador, este fantasma não existe mais.		A MISMO influenciou de forma indirecta pois ela recomenda que não haja oportunismo por parte do fornecedor.

N.º	Parâmetro	Passado	Presente	Impacto	Observação
12	Frequência de encontros de gestão em níveis	<p>A nível dos técnicos de manutenção, os encontros eram quase diários para obter detalhes necessários à manutenção assim como para avaliar/testar os resultados e preparar as actividades subsequentes.</p> <p>A nível dos gestores do projecto quase semanais para se definirem prioridades, desbloquear situações de impasse a esse nível, e, controlar e alterar o plano de actividades de acordo com o resultado desses encontros.</p>	<p>A nível dos técnicos e dos gestores do projecto, os encontros são praticamente diários uma vez que a equipa se tornou mista.</p> <p>Semanalmente há encontros entre a gestão do topo e os técnicos de ambas as partes para a validação do cronograma e para achar soluções para situações de difícil decisão.</p> <p>A gestão de topo organiza encontros sempre que necessário.</p>		<p>Apesar de haver encontros no passado, estes, raras vezes eram entre as duas partes o que não acontece no presente pois os encontros semanais envolvem o pessoal do comprador e do fornecedor. Houve influência da MISMO.</p>
13	Situações difíceis	<p>Fazer com que o fornecedor aceite procedimentos de gestão do comprador, envolver técnicos do comprador no projecto.</p> <p>Para o fornecedor, demora na tomada de decisões importantes para continuar ou não uma determinada actividade.</p> <p>Frequentemente houve</p>	<p>Do lado do comprador situações em que os outputs críticos do sistema não saíram.</p> <p>Fazer com que os membros da equipa comecem a considerar a equipa como única.</p>	 	<p>A demora na tomada de decisão, é um problema que até hoje existe.</p> <p>Envolver técnicos do comprador na solução do problema, já está ultrapassado dado que se trabalha como equipa única como a MISMO recomenda. Falta apenas envolver os utilizadores</p>

MISMO - Metodologia de Gestão do Multioutsourcing de SI: Avaliação da sua aplicabilidade

N.º	Parâmetro	Passado	Presente	Impacto	Observação
		necessidade de mudança de procedimentos e mentalidades e foi difícil efectuar esta tarefa quando o contrato abrangia só a tecnologia e não o resto.			<p> finais para algum <i>feedback</i> e decisão. A mudança dos procedimentos de gestão fixados pelo comprador são sempre aceites, desde que estes possam ser enquadrados no sistema sem quebrar certas regras.</p>
14	Monitorização e controlo das actividades	Houve. No entanto, foi principalmente quando os problemas se tornaram ingovernáveis que se começou a monitorar e controlar com maior rigor .	São realizados encontros semanais entre os técnicos e a gestão do topo para monitorar e controlar os serviços prestados. No entanto, no último trimestre os encontros não têm sido regulares.	👍	<p>Houve uma influência indirecta da MISMO, pois esta aconselha a existência de encontros regulares.</p>
15	Métodos de avaliação e controlo das actividades	Normalmente utilizava-se o plano de actividades acordado como referência, avaliando-se os desvios, monitorando e controlando a realização das actividades planificadas, as razões de quaisquer incumprimentos, e replanificando.	Elaboram-se cronogramas de actividades e efectua-se a sua validação semanal. São Preenchidos de fichas de obra (documento com dados sobre o problema a resolver, causas, solução	👍	<p>Fazendo uma análise, os métodos usados para a avaliação e controlo são os mesmos com a diferença de que no presente, o controlo é feito pela equipa toda (Comprador+Fornecedor) Houve influência da</p>

MISMO - Metodologia de Gestão do Multisourcing de SI: Avaliação da sua aplicabilidade

N.º	Parâmetro	Passado	Presente	Impacto	Observação
16	Ameaças de riscos	<p>Para o fornecedor, sim, ser abrupta e definitivamente “corrido” pelo cliente, sem aviso prévio.</p> <p>Para o comprador, que o fornecedor decidisse de um momento para o outro deixar de dar assistência técnica ao <i>software</i>.</p>	<p>implementada, módulos alterados, datas e nome do técnico que alterou e tempo gasto na resolução) e sua avaliação no fim de cada lote de problemas listados.</p> <p>Para o comprador, este teve medo que a uma dada altura perdesse o controlo da aplicação, dado que o pessoal envolvido não tinha um domínio total da aplicação. Felizmente, este risco foi bem controlado.</p>		MISMO.
17	Interferências do comprador no trabalho do fornecedor	<p>Inicialmente não havia mas quando este começou a ganhar um certo conhecimento da aplicação, começaram a haver interferências permanentes o que criava um certo desentendimento entre as duas partes.</p>	<p>Com a mudança do pessoal do lado do fornecedor, a resolução de certos problemas com a aplicação passou a depender da presença do pessoal técnico do lado do comprador, o que torna inevitável a sua</p>		<p>A MISMO influenciou indirectamente, pois ela apenas recomenda que se tenha em consideração os riscos possíveis.</p> <p>Foi influenciado pela MISMO.</p>

N.º	Parâmetro	Passado	Presente	Impacto	Observação
18	Abuso de poder para resolução de conflitos	Sim e pelas duas partes. Do lado do comprador com a ameaça de não haver mais "negócio" e do lado do fornecedor com a ameaça de deixar de dar assistência. Sendo o comprador dependente do sistema, este poderia enfrentar dificuldades em continuar a servir correctamente os seus clientes.	interferência no trabalho, mas ela é bem controlada. Ainda não se fez sentir.		Teve uma influência de forma indirecta da MISMO pois esta aconselha a não abusar do poder para resolução de conflitos.
19	Características do pessoal envolvido	Do lado do fornecedor, experiente com grande <i>know how</i> técnico e razoável <i>know how</i> do processo de negócio do comprador. Não era humilde. Havia uma má comunicação. E péssimo relacionamento (entre as duas partes). O comprador não era	Do lado do fornecedor - humilde, aceita críticas, mostra vontade de aprender, não tem muita experiência e tem menor <i>know how</i> do negócio do comprador. Algumas pessoas do lado do comprador são construtivas, outras não.	 	Houve uma influência indirecta da MISMO pois esta recomenda que o comprador seja construtivo.

MISMO - Metodologia de Gestão do Multioutsourcing de SI: Avaliação da sua aplicabilidade

N.º	Parâmetro	Passado	Presente	Impacto	Observação
20	Detalhes do contrato	construtivo. Nem todo o pessoal conhecia todos os detalhes do contrato principalmente no que diz respeito às questões financeiras.	No presente, a mesma situação mantém-se, só que todo o pessoal envolvido na gestão tem acesso ao contrato.		Há influência da MISMO.
21	Métodos de reporte de problemas da aplicação	De maneira formal enviando uma listagem via fax, por vezes informal sempre que se tratasse de casos pontuais, i.e, cuja resolução fosse urgente.	Mantém-se o mesmo método. Com a diferença de que os problemas colocados de forma informal, devem ser mais tarde formalizados.		Neste caso, não houve influência da MISMO. Esta metodologia, considera esta questão mas ela já existia anteriormente.
22	Processo de tomada de decisão	Complexo e longo, o que levava à adoção de soluções que, não sendo as melhores, evitavam processos complicados.	Com o envolvimento do topo, houve melhorias, mas continua longo quando depende do pessoal do nível operacional.		Há influência da MISMO
23	Nível de confiança do comprador com relação ao serviço prestado pelo fornecedor	O nível de confiança depositado foi considerado baixo, não só pelos permanentes problemas de relacionamento entre os membros das equipas como pela qualidade relativamente	O nível de confiança cresceu, dada a participação do comprador na resolução dos problemas e o controle que existe antes da implementação das		Há influência da MISMO.

MISMO - Metodologia de Gestão do Multioutsourcing de SI: Avaliação da sua aplicabilidade

N.º	Parâmetro	Passado	Presente	Impacto	Observação
		<p>baixa do sistema (com base no número de problemas reportados) independentemente das fonte e autores dos problemas (problemas organizacionais, inexistência ou demora na tomada de decisões, inexistência ou fraca qualidade do suporte interno (comprador) ao sistema, inexistência ou fraca qualidade das especificações e/ou constantes alterações às mesmas.</p>	<p>suas soluções pois os testes às mesmas são realizados várias vezes e em um ambiente de testes. Apesar de este ter crescido, ainda não há uma confiança total.</p>		

Anexo 5: Questionário para as Entrevistas

1ª Parte: Detalhes do *outsourcing*

- 1- O que levou a AKA a fazer o *outsourcing* da manutenção do SIGES ?
- 2- Qual é a experiência da AKA com o *outsourcing*?
- 3- Quais as vantagens principais que procura com o *outsourcing*?
- 4- Porque é que escolheu a EXI para fornecer o serviço?
- 5- Até que ponto se sente dependente do seu fornecedor/comprador?
- 6- Qual o nível de confiança que deposita ao seu fornecedor/comprador?
- 7- Quais os pontos principais que acha que devem ser levados em consideração na gestão de *outsourcing*?
- 8- Quais os pontos principais que acha que devem ser evitados na gestão de *outsourcing*?
- 9- Qual é a frequência de encontros de gestão? A que níveis? Com que propósito e quais foram os resultados?
- 10- Quais as situações mais difíceis, enfrentadas ao gerir o *outsourcing*? O que foi feito para reduzir a sua influência na gestão de *outsourcing*?
- 11- Até que ponto as suas expectativas foram realizadas?
- 12- O que é feito quando os serviços estão abaixo das expectativas?
- 13- Como é que as duas partes lidam com mudanças extremamente rápidas do ambiente?
- 14- Gostaria de acrescentar algo?

2ª Parte: Detalhes da metodologia MISMO

a) Orientações para a gestão

- 1- Acha que o *outsourcing* deveria ser gerido como uma organização combinada? Porquê? Como é que está a ser gerido de momento?
- 2- Há envolvimento de todos os níveis de gestão no processo de *outsourcing*? O envolvimento é de acordo com as suas actividades? Acha isto importante para o sucesso do *outsourcing*?
- 3- Concorda que o *outsourcing* deve ser definido com características próprias? Quais as características que acha importantes para o *outsourcing*?

- 4- Como é que as equipas estão subdivididas e como é que coordenam as suas actividades?
- 5- Qual a estratégia definida?
- 6- Com os sistemas existentes consegue-se levar a cabo as estratégias definidas?
- 7- Qual o estilo de gestão e de trabalho? Haverá entre os gestores responsáveis uma responsabilidade individual? Dinamismo e eficiência? Flexibilidade? Comunicação e coordenação?
- 8- O pessoal envolvido é o que devia estar? Alguém a mais ou a menos? Este pessoal é especialista nas suas áreas? É conhecedor das outras áreas?
- 9- Quais as habilidades do pessoal envolvido? Serão elas suficientes para lidar com o serviço em causa? Que habilidades acha que faltam?

b) Fase de monitorização e controlo do processo de gestão

- 10- A monitorização e controlo tiveram lugar desde o início desta fase? Ou só quando os problemas começaram a surgir?
- 11- As entidades envolvidas conhecem e compreendem os detalhes do acordo?
- 12- Haverá entre as pessoas envolvidas uma boa comunicação? Existem mecanismos de coordenação? Aplica-se algum método de resolução de conflitos?
- 13- Será que se adopta algum procedimento de avaliação, monitorização, controlo e comunicação?
- 14- As partes envolvidas fazem controlo das actividades comerciais do negócio independentemente da relação existente?
- 15- Como é feita a gestão de riscos? Aplica-se alguma abordagem pró-activa?
- 16- Já sentiram alguma ameaça de risco? Que medidas tomaram?
- 17- As revisões do contrato e dos requerimentos de serviços são conduzidos e discutidos?
- 18- Há mais controlo ou colaboração de serviços?
- 19- Quais os métodos de resolução de disputas?
- 20- Haverá interferências do comprador no trabalho do fornecedor?
- 21- O fornecedor muda o seu pessoal com frequência? Para melhor ou para pior?
- 22- Sente-se alguma ameaça de oportunismo do lado do fornecedor?
- 23- Há abuso de poder para resolução de conflitos?
- 24- Está ciente de que o voto de confiança é importante e não pode ser comprado?
- 25- O comprador é construtivo? Faz elogios ou apenas críticas não construtivas?