

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MODELO DE NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA DE
NÍVEIS DE SERVIÇO NO CONTEXTO DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA DE TI**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE
POR

TELMA LÚCIA DE ANDRADE LIMA
Orientador: Prof. Danielle Costa Morais, DSC

RECIFE, JUNHO / 2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

L732m

Lima, Telma Lúcia de Andrade.

Modelo de negociação integrativa de níveis de serviço no contexto de governança corporativa de TI / Telma Lúcia de Andrade Lima. - Recife: O Autor, 2008.
xi, 109 folhas, il : gráfs., tabs.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2008

Inclui bibliografia e Apêndice.

1. Engenharia de Produção. 2. Governança de TI. 3. Outsourcing. 4. Acordo de Níveis de Serviço. 5. Negociação. I. Título.

UFPE

658.5

CDD (22. ed.)

BCTG/2008-137



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO ACADÊMICO DE

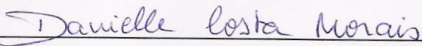
TELMA LÚCIA DE ANDRADE LIMA

“MODELO DE NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA DE NÍVEIS DE SERVIÇO NO
CONTEXTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DE TI”

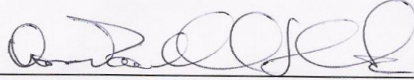
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do(a) primeiro(a), considera a candidata TELMA LÚCIA DE ANDRADE LIMA **APROVADA.**

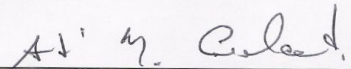
Recife, 30 de junho de 2008.



Profª. DANIELLE COSTA MORAIS, Doutor (UFPE)



Profª. ANA PAULA CABRAL SEIXAS COSTA, Doutor (UFPE)



Prof. ANDRÉ MARQUES CAVALCANTI, Doutor (UFPE)

À minha mãe, Natália, e à memória do
meu pai, Tarcísio, com amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela possibilidade de iniciar este trabalho e, acima de tudo, concluí-lo.

À Profa. Danielle Costa Moraes, minha orientadora, pelo apoio, paciência e compreensão demonstrados durante todo o curso e sobretudo, no desenvolvimento desta dissertação.

Aos Membros da Banca examinadora, Profa. Ana Paula Cabral Seixas Costa e Prof. André Marques Cavalcanti, pelas valiosas contribuições para o aperfeiçoamento desta dissertação.

Ao PPGEP e ao GPSID, pelo enriquecimento cultural e acadêmico que me proporcionaram.

Aos meus irmãos, Luiz, Tânia, Marta e Taciana, por todo amor e carinho.

A David, meu esposo, pelo apoio irrestrito durante todo o Mestrado.

À Juliana, minha filha querida, por todas as horas que esteve ao meu lado e por ser a razão para eu não desistir, acreditar e seguir em frente.

A todos os meus amigos que compartilharam minhas dificuldades, se mostraram interessados e sempre contribuíram com idéias e sugestões.

Em especial, a minha prima, Maylla, pelas inúmeras vezes que atendeu aos meus pedidos de ajuda durante todo o período do Mestrado.

Finalmente, aos meus pais, Natália e Tarcísio, que sempre foram para mim referências de luta, garra, dedicação e por nunca terem medido esforços para que eu pudesse concluir meus estudos e alcançar meus objetivos.

RESUMO

Atualmente, Tecnologia da Informação (TI) tem assumido um importante papel para o sucesso e a sobrevivência das organizações. Normalmente, as empresas com melhor desempenho implementam uma Governança de TI eficiente para suportar suas estratégias. O aumento da competitividade, a globalização dos mercados, a evolução da tecnologia, a redução de custos, entre outros, contribuem para a contratação de serviços junto a fornecedores externos, através do *outsourcing*. Acordo de níveis de serviço (*Service Level Agreement – SLA*) é um dos elementos integrados aos contratos de *outsourcing* e aos mecanismos de governança de TI. Ter um SLA negociado e bem escrito é essencial para o sucesso do *outsourcing* de TI. O presente trabalho propõe um modelo de negociação integrativa de SLA tendo como base a incorporação de princípios de negociação integrativa nas etapas de um projeto de *outsourcing*. A relevância do modelo proposto deve-se ao preenchimento da lacuna de pesquisas que associem estes princípios às negociações do SLA. Estes princípios são mais adequados nos ambientes organizacionais sujeitos às relações estáveis ao longo do tempo, onde a comunicação e a confiança entre as partes resultam em elemento de vantagem competitiva, contribuem para um melhor relacionamento e mantêm atitude cooperativa que tendem a criar condições de ganhos mútuos.

Palavras-chave: Governança de TI, *Outsourcing*, Acordo de Níveis de Serviço, Negociação.

ABSTRACT

Nowadays, Information Technology (IT) contributes significantly to the organization's success and survival. Usually, companies, which have better performance, use an efficient IT governance to support its strategies. The increase in competitiveness, the globalization, the technology evolution, the decrease in costs, etc, contribute to hiring of external suppliers, through *outsourcing* practice. (Service Level Agreement – SLA is an element which is integrated to the *outsourcing* practice and to the IT governance mechanisms. A complete and clear SLA is essential to the IT *outsourcing* success. This study presents a model of integrative negotiation for SLA where it was studied the existent theories about IT corporate governance, negotiation and its application in *outsourcing* context. The study used a Bibliographic Search in which it was constructed a wide literature review about the thematic focus. The model is relevant because of the fact that is complete a lack of research which associates integrative negotiation principles to SLA negotiation. It was verified that these principles are more suitable in organization which have stable relations over time and where the communication and confidence between the parts result in an element of competitive advantage, contribute to better relationship and maintain the cooperative attitude which is useful to create conditions for mutual gains.

Key words: IT Governance, *Outsourcing*, Service Level Agreement, Negotiation

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	JUSTIFICATIVA.....	2
1.2	OBJETIVOS.....	3
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	3
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	3
1.3	METODOLOGIA	3
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	4
2	BASE CONCEITUAL	5
2.1	NEGOCIAÇÃO.....	5
2.1.1	<i>Tipos de Negociação</i>	10
2.1.1.1	Negociação Distributiva	10
2.1.1.2	Negociação Integrativa	12
2.1.2	<i>Estratégias de Negociação</i>	15
2.1.3	<i>Etapas do Processo de Negociação</i>	16
2.1.4	<i>Elementos ou Variáveis da Negociação</i>	18
3	GOVERNANÇA DE TI, OUTSOURCING E ACORDO DE NÍVEIS DE SERVIÇO	21
3.1	GOVERNANÇA DE TI.....	21
3.1.1	<i>Governança Corporativa</i>	22
3.1.2	<i>Governança de TI e Governança Corporativa</i>	23
3.1.3	<i>Estruturas de Governança de TI</i>	26
3.2	<i>OUTSOURCING</i> DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	31
3.3	ACORDOS DE NÍVEIS DE SERVIÇO – (<i>SERVICE LEVEL AGREEMENT – SLA</i>).....	33
3.3.1	<i>Categorias de métricas de SLA</i>	35
3.3.2	<i>Gerenciamento de Níveis de Serviço</i>	40
4	GOVERNANÇA DE TI E PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO.....	43
4.1	CONTRATOS DE <i>OUTSOURCING</i> DE TI E MECANISMOS DE GOVERNANÇA DE TI	43
4.2	NEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS DE <i>OUTSOURCING</i> DE TI	46
5	MODELO PROPOSTO DE NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA DE NÍVEIS DE SERVIÇO ...	50
5.1	JUSTIFICATIVA DA NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA	50
5.2	ETAPAS DE UM PROJETO DE <i>OUTSOURCING</i> DE TI	51
5.2.1	<i>Etapa 1 – Decisão de fazer outsourcing de TI</i>	51
5.2.2	<i>Etapa 2 – Definições do escopo do projeto de outsourcing de TI</i>	53
5.2.3	<i>Etapa 3 – Seleção do provedor de serviço</i>	53

5.2.4	<i>Etapa 4 – Negociação do contrato de outsourcing de TI</i>	54
5.2.5	<i>Etapa 5 – Transição dos serviços e implantação do contrato</i>	55
5.2.6	<i>Etapa 6 – Gerenciamento do contrato</i>	55
5.2.7	<i>Etapa 7 – Finalização ou renegociação do contrato</i>	55
5.3	DESENVOLVIMENTO DO MODELO PROPOSTO	56
5.3.1	<i>Diagnóstico da situação atual</i>	57
5.3.2	<i>Determinação do SLA</i>	58
5.3.3	<i>Determinação da estrutura de relacionamento e gerenciamento</i>	62
5.3.4	<i>Elaboração de versão preliminar do SLA</i>	62
5.3.5	<i>Esclarecimentos da versão preliminar do SLA</i>	63
5.3.6	<i>Definição da equipe de negociação</i>	64
5.3.7	<i>Desenvolvimento da estratégia de negociação</i>	64
5.3.8	<i>Negociação do SLA</i>	65
5.4	LIMITAÇÕES DO MODELO	66
6	ILUSTRAÇÃO DO MODELO	69
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	69
6.2	DESENVOLVIMENTO DAS ETAPAS	69
6.2.1	<i>Primeira etapa: Diagnóstico da situação atual</i>	70
6.2.2	<i>Segunda etapa: Determinação do SLA</i>	71
6.2.3	<i>Terceira etapa: Determinação da estrutura de relacionamento e gerenciamento</i>	74
6.2.4	<i>Quarta Etapa: Elaboração de versão preliminar do SLA</i>	75
6.2.5	<i>Quinta Etapa: Esclarecimentos da versão preliminar do SLA</i>	77
6.2.6	<i>Sexta Etapa: Definição da equipe de negociação</i>	78
6.2.7	<i>Sétima Etapa: Desenvolvimento da estratégia de negociação</i>	78
6.2.8	<i>Oitava Etapa: Negociação do SLA</i>	81
6.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE A SIMULAÇÃO EFETUADA	81
7	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	83
7.1	CONCLUSÕES	83
7.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	84
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
	APÊNDICE A	91
	APÊNDICE B	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Negociação submetida a campos de forças impulsionadoras e restritivas	5
Figura 2.2 - Áreas de pesquisas de negociações, seus resultados e suas influências	9
Figura 2.3 - Geometria da negociação distributiva	11
Figura 2.4 - Momentos e Etapas da negociação	17
Figura 3.1 - Governança Corporativa e dos principais ativos	24
Figura 3.2 - Modelo de plataforma lógica para organização das atividades de TI	27
Figura 3.3 - Modelo de plataforma lógica estendida	28
Figura 3.4 - Elementos do framework de Governança de TI	28
Figura 3.5 - Framework de Governança de TI do ITGI	30
Figura 3.6 - Métricas em um contrato de outsourcing genérico	35
Figura 4.1 - Relacionamento de mecanismos de Governança de TI com cláusulas contratuais e atividades para alcance do sucesso do outsourcing de TI	45
Figura 4.2 - Ciclo de vida de uma negociação com elementos dirigidos por teorias sociais ..	49
Figura 5.1 - Etapas de um projeto de outsourcing de TI	52
Figura 5.2 - Etapas do modelo de negociação integrativa de SLA apresentadas como nas etapas integrantes de um projeto de outsourcing de TI	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - Questões de Governança Corporativa e Governança de TI	25
Tabela 3.2 - Estruturas, processos e mecanismos de relacionamento para Governança de TI.	29
Tabela 3.3 - Principais acrônimos dos provedores de serviço	32
Tabela 3.4 - Categorização dos conteúdos do SLA	34
Tabela 3.5 - Genérico SLM	42
Tabela 5.1 - Resumo do Modelo Proposto de Negociação Integrativa de Níveis de Serviço na etapa de definições do escopo do projeto de outsourcing de TI.....	67
Tabela 5.2 - Resumo do Modelo Proposto de Negociação Integrativa de Níveis de Serviço na etapa de seleção do provedor de serviço do projeto de outsourcing de TI.....	67
Tabela 5.3 - Resumo do Modelo Proposto de Negociação Integrativa de Níveis de Serviço na etapa de negociação do contrato do projeto de outsourcing de TI	68
Tabela 6.1 - Métricas de desempenho	73
Tabela 6.2 - Gestores do SLA	75
Tabela 6.3 - Severidade para Manutenção dos Serviços	75
Tabela 6.4 - Escalonamento dos acionamentos	76

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

ITGI	– <i>IT Governance Institute</i>
BSC	– <i>Balanced Scorecard</i>
BSCI	– <i>Balanced Scorecard Institute</i>
IBGC	– Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
CEO	– <i>Chief Enterprise Officer</i>
PI	– Propriedade Intelectual
SLA	– <i>Service Level Agreement</i>
SLM	– <i>Service Level Management</i>
SLO	– <i>Service Level Objective</i>
RFI	– <i>Request For Information</i>
RFP	– <i>Request For Proposal</i>
SI	– Sistemas de Informação
TI	– Tecnologia da Informação

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, Tecnologia da Informação (TI) tem assumido um importante papel para o sucesso e a sobrevivência das organizações, tornando-se parte integrante dos negócios e aumentando a necessidade do seu efetivo gerenciamento. Weill e Ross (2006) consideram que a informação e, por conseqüência, a TI, são elementos de crescente importância aos produtos e serviços das organizações e que as empresas com melhor desempenho implementam uma Governança de TI eficiente para suportar suas estratégias.

A Governança de TI pode ser organizada usando-se uma mistura de várias estruturas, processos e mecanismos de relacionamento. As estruturas envolvem o modo como a função de TI é organizada, onde está localizada a autoridade para tomadas de decisão de TI e quais os papéis e responsabilidades dos diferentes *stakeholders* (pessoas ou organizações que têm interesses ou são afetadas pelos resultados, neste caso, da Governança de TI); os processos referem-se à forma como as atividades e tarefas relacionadas a TI são detalhadas; e os mecanismos de relacionamento representam a comunicação formal e informal dos profissionais envolvidos, a participação da TI nos negócios, diálogos estratégicos e compartilhamento de aprendizagem (BEULEM e RIBBERS, 2007; VAN GREMBERGEN e HAES, 2005a).

O aumento da competitividade, a globalização dos mercados, a evolução da tecnologia, a redução de custos, entre outros, contribuem para a contratação de serviços junto a fornecedores externos, através do *outsourcing* (expressão em inglês que significa terceirização) de TI (KRUSE e BERRY, 2004).

Outsourcing de TI foi uma das mais significantes práticas de gerenciamento que se elevaram no século passado (SINGH e WALDEN, 2003), iniciando com foco em *outsourcing* de *hardware* na década de sessenta, evoluindo para elaboração de software em setenta, processamento de serviços na década de oitenta e *outsourcing* total de TI da década de noventa até os dias atuais. Toda esta evolução foi acompanhada do desenvolvimento tecnológico onde, a partir da década noventa, os contratos de *outsourcing* não eram mais para contratar programadores e ou serviços específicos de processamento, mas para contratar redes e gerenciamento de telecomunicações, integração de sistemas distribuídos, desenvolvimento de aplicações e operação de sistemas (LEE *et al*, 2003).

De acordo com uma pesquisa efetuada pelo Nextslm (2000) para avaliar as necessidades relacionadas às práticas de administração de *outsourcing* de TI, ter um contrato de acordo de

níveis de serviço (*Service Level Agreement – SLA*) negociado e bem escrito é essencial para o sucesso do *outsourcing*. Esse contrato deve conter papéis e responsabilidades bem definidos, metas e objetivos, penalidades, incentivos e procedimentos de ajustes, todos com cláusulas específicas e que incluam níveis de desempenho mensuráveis.

A organização busca níveis máximos de serviço a um mínimo custo, enquanto os provedores de serviço buscam concretizar o acordo para ganharem sua fatia no mercado, mas com o menor esforço possível e a máxima margem de lucro. Balancear estas duas posições é vital, porém uma tarefa muito difícil (VAN GREMBERGEN *et al*, 2003a). Se os SLAs são bem negociados, a probabilidade que eles sejam balanceados é maior (VAHIDOV e NEUMANN, 2008).

Por sua vez, a negociação é um processo de tomada de decisão que envolve duas ou mais partes para encontrar um acordo que satisfaça aos requisitos dos participantes na presença de conflitos de interesses e informações limitadas. Cada participante tem interesses independente, mas todos eles são interdependentes, pois não conseguem alcançar seus objetivos unilateralmente (KERSTEN, 2001; 2002).

Diante do exposto, este trabalho propõe o desenvolvimento de um modelo para a negociação do contrato de SLA no contexto de Governança de TI, utilizando elementos de negociação integrativa.

1.1 Justificativa

Outsourcing surgiu como uma tendência global para o gerenciamento das tecnologias de informação. Pesquisadores buscam identificar como os mecanismos de Governança de TI, associados a este processo apóiam e contribuem para o seu sucesso (BEULEM e RIBBERS, 2007; DEMIRKAN *et al*, 2005; KERN e WILLCOCKS, 2000), pois a literatura indica que apesar do aumento da prática de *outsourcing* de TI, existe uma lacuna no entendimento de como construir bons contratos (WALDEM, 2002; DEMIRKAN *et al*, 2005).

Partindo-se dos pressupostos que medidas de desempenho são importantes guias para indicação do comportamento inadequado do serviço, que contrato de SLA é um dos principais fatores para o estabelecimento de mecanismos de governança de TI e que processos de negociação de SLAs apresentam conflitos de interesse, questiona-se:

- É possível elaborar um modelo de negociação integrativa de acordo de níveis de serviço que possibilite cooperação entre as partes para gerar oportunidades de ganhos mútuos?

A fim de encontrar respostas a esse questionamento, os objetivos desta pesquisa foram elaborados.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo para negociação integrativa de um contrato de níveis de serviço para *outsourcing* de TI que permita utilizar medidas de desempenho geradas por mecanismos de Governança de TI e que proporcione oportunidade de ganhos mútuos para as partes envolvidas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar mecanismo de Governança Corporativa de TI que associe objetivos do negócio com as medidas de desempenho em uma solução de *outsourcing*.
- Identificar na literatura especializada trabalhos que associem negociação a acordos de níveis de serviço;
- Mapear principais indicadores de desempenho a serem utilizados em um acordo de níveis de serviço.
- Identificar através da literatura especializada os principais tipos ou estratégias de negociação.

1.3 Metodologia

Este trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica que procurou dar embasamento teórico para respaldar a construção do conhecimento acerca do objeto de estudo.

Conforme afirma Gil (2002, p.44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...] Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. [...] bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas”.

É importante ressaltar que hoje, o acesso irrestrito a todos que buscam informações, dados, imagens, leituras aprofundadas e qualquer tipo de conhecimento sobre os mais variados assuntos faz a pesquisa bibliográfica uma ferramenta de amplo alcance e que

oferece, quando usada com rigor e cuidados necessários a toda leitura criteriosa, uma enorme diversidade de fontes que trazem um conhecimento amplo e atualizado sobre o que se deseja saber. Gil (2002, p.45) ratifica essa compreensão ao afirmar que “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço”.

1.4 Estrutura da dissertação

O Capítulo 2 apresenta a base conceitual usada para o desenvolvimento deste trabalho, baseado em uma revisão da bibliografia existente sobre os assuntos de Negociação, suas classificações, etapas, estratégias e os elementos ou variáveis que influenciam no resultado de uma negociação.

No Capítulo 3, foi efetuada uma conceituação e revisão na literatura sobre Governança de TI, *Outsourcing* de TI e Acordo de Níveis de Serviço.

O Capítulo 4 apresenta uma revisão na literatura, onde se buscou explorar os trabalhos realizados sobre negociação de níveis de serviço, investigando-se como os temas Governança de TI e Negociação foram associados ao contexto de *outsourcing* de TI, seus resultados e suas lacunas.

No Capítulo 5, é proposto um Modelo de Negociação Integrativa de Níveis de Serviço. Inicialmente são apresentadas as etapas de um projeto de *outsourcing* que servirá de referência para desenvolvimento do modelo proposto.

O Capítulo 6 ilustra a aplicação do Modelo de Negociação Integrativa de Níveis de Serviço, no âmbito de um projeto de *outsourcing* de TI para o fornecimento, instalação e manutenção dos equipamentos de micro-informática em uma empresa prestadora de serviços de saúde.

O Capítulo 7 apresenta as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

2 BASE CONCEITUAL

Neste capítulo apresenta-se a base conceitual que norteou o desenvolvimento do modelo proposto de Negociação Integrativa de Níveis de Serviço.

A Negociação é conceituada, seguindo de suas classificações, etapas, estratégias e dos elementos ou variáveis que influenciam no resultado de uma negociação.

2.1 Negociação

Encontra-se na literatura especializada uma variedade de conceitos para o que se entende por negociação. Segundo Kersten (2001; 2002), negociação pode ser definida como um processo de tomada de decisão envolvendo duas ou mais partes que buscam encontrar um acordo que satisfaça aos requisitos dos participantes na presença de conflitos de interesses e informações limitadas.

Para Raiffa (1982), há uma arte e uma ciência na negociação. Arte, em função das habilidades interpessoais para convencer e ser convencido, das habilidades para empregar manobras de barganha que frustrem os planos do adversário e da sabedoria para saber quando e como usá-las e por ciência, como um meio de análise sistemática para solução de problemas.

Wanderley (1998) apresenta uma definição de negociação como um processo, uma seqüência de etapas que se desenvolvem do início ao fim da negociação. A forma como se desenvolvem estas etapas é decisiva para o desfecho da negociação. O autor considera que ela pode ser entendida dentro do conceito de campo de forças, desenvolvido pelo psicólogo Kurt Lewin, onde a negociação passa de uma situação atual para uma futura, submetida a campos de forças impulsionadoras e restritivas, como ilustrado na Figura 2.1.

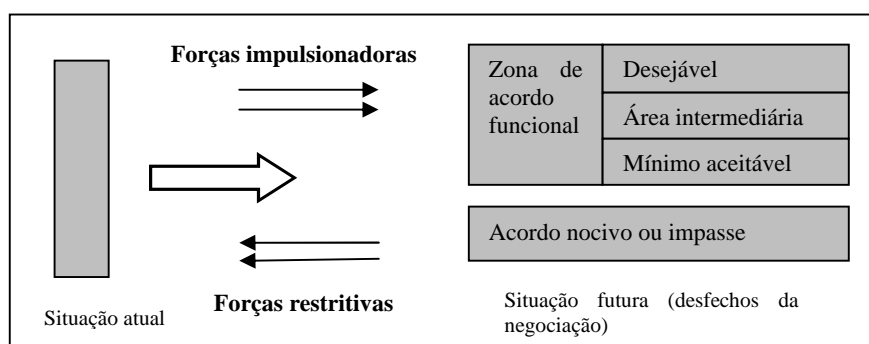


Figura 2.1- Negociação submetida a campos de forças impulsionadoras e restritivas (Fonte: WANDERLEY, 1998)

As forças impulsionadoras, como interesses comuns, levam a um desfecho dentro da zona de acordo, as restritivas, tipo uma preparação inadequada, conduzem a um acordo nocivo ou a um impasse.

Raiffa (1982) considera que alguns questionamentos devem ser efetuados antes de se iniciar um estudo mais aprofundado da negociação:

- Há mais de duas partes no conflito?
 - há situações de conflitos em que as partes podem não estar bem especificadas e durante as negociações, romperem e gerarem novos grupos;
 - em outras, as partes da negociação estão bem especificadas e só participam das reuniões quem pode negociar.
- As partes são monolíticas?
 - O grupo é monolítico quando não há divergências de opiniões e valores dentro do mesmo.
- É possível a intervenção de uma terceira parte?
 - Quando há resistências para solução em uma negociação é possível a intervenção externa, geralmente de árbitros ou mediadores;
 - um negociador deve considerar se e quando sugerir ou concordar com a sugestão de um interventor externo;
 - se um interventor incorpora a disputa, o negociador tem um novo jogo de opções táticas: quanto deve revelar? Como cooperativo deve ser, quanto verdadeiro?
- As negociações são repetitivas?
 - Negociações repetitivas são mais cooperativas e honestas do que negociações efetuadas de uma única vez, visto que as conclusões de uma negociação podem interferir na atmosfera das negociações seguintes;
 - as recompensas das negociações repetitivas são projetadas a longo prazo.
- Há mais de um resultado?
 - Na compra de um bem (casa, carro, etc) ou mesmo nas disputas entre empregados e empresa, onde a negociação da taxa de salário pode ser o fator dominante, tem-se basicamente um lado querendo um valor mais elevado e o outro, um valor mais baixo de decisão. Ambos podem preferir até um valor razoável a nenhuma decisão no final;

- porém, nos mais complicados conflitos, não há um resultado a ser decidido, mas diversos resultados de interação, onde as partes devem examinar os possíveis acordos e avaliar o valor dos *tradeoffs*, que são as trocas entre os resultados, os quais nem sempre envolvem unidades comensuráveis.
- Um acordo é necessário?
 - Há negociações que é possível a interrupção sem grandes conseqüências. Dizemos que nestes casos o que há é uma ameaça suave de uma das partes saírem. Ex. Venda de uma casa;
 - em outras negociações o acordo faz-se necessário para o retorno da regularidade da situação, podendo inclusive as partes requerem, através da lei, a submissão para um mediador ou árbitro. Ex. Negociações de salário em movimentos grevistas;
 - cada parte deve contemplar o que poderia acontecer se as negociações fossem interrompidas, imaginando quanto deveriam começar nas negociações antes que estivesse indiferente a estabelecer para aquela quantidade ou abandonar as negociações.
- A ratificação é requerida?
 - Há acordos que só se tornam obrigatórios após a ratificação. Ex. Tratado Internacional no Brasil deve ser aprovado no Congresso Nacional, sancionado pelo Presidente da República para então passar a ter validade;
 - a ratificação de acordos pode fortalecer o lado que requer, mas também, endurecer a solução do outro lado, tornando-a muito menos flexível e amigável;
 - em algumas circunstâncias, os negociadores podem, artificialmente, criar uma exigência de ratificação.
- Existem possíveis ameaças?
 - as ameaças podem influenciar os resultados desde que sejam possíveis e acreditáveis. Mas, se usadas grosseiramente, podem endurecer o adversário.
- Há restrições de tempo ou custos relacionados ao tempo?
 - A parte que negocia apressadamente está freqüentemente em desvantagem;
 - as penalidades incorridas por atrasos podem ser diferentes para as duas partes, sendo esta discrepância usada como vantagem para um lado ou mesmo desvantagem para ambos os lados;

- em algumas negociações a tática de uma das partes pode ser atrasá-las indefinidamente.

Para Kersten (2002) e Bichler *et al* (2003), negociações aparecem de formas múltiplas, acontecem em muitas situações e são influenciadas por circunstâncias éticas, culturais e sociais. Sua riqueza e complexidade e a importância das decisões negociadas conduziram a vários estudos e pesquisas em um grande número de disciplinas. Uma perspectiva para comparação dos estudos são suas orientações que conduzem a diferentes suposições e a uma diversidade de teorias, modelos e procedimentos de negociação. São elas:

- Orientação normativa – foco no projeto de modelos de negociadores racionais e procedimentos de interação entre eles. As ciências econômicas concentraram-se no desenvolvimento de modelos formais de negociações que, sob suposições de racionalidade, permitem a seleção de um acordo eficiente e estável.
- Orientação prescritiva – foco no desenvolvimento de bons procedimentos que apoiem os negociadores a alcançarem bons resultados. As ciências da administração, análise de decisão e análise de negociações têm orientação prescritivista.
- Orientação descritiva – foco no entendimento de como as pessoas negociam, porque elas se engajam em um tipo particular de processo e porque conseqüências particulares são alcançadas. As ciências comportamentais e políticas concentraram-se na descrição e análise das percepções dos negociadores, avaliações e interações e suas implicações para o processo e resultados.

Assim, abordagens interdisciplinares provêm modelos mais compreensivos das negociações e dos negociadores.

Raiffa (1982) considerou as perspectivas das pesquisas de forma simetricamente descritiva ou prescritiva e de forma assimetricamente descritiva/prescritiva. Na simetricamente descritiva é realizada uma análise para entender a seleção de uma escolha que foi feita e na simetricamente prescritiva, é realizada uma análise para apoiar na seleção de uma escolha que será feita. Enquanto na assimetricamente descritiva/prescritiva., os pesquisadores preocupam-se em estudar e entender o comportamento das pessoas em situações reais de conflitos para aconselharem como elas devem se comportar a fim de alcançarem melhores resultados.

Para Bazerman *et al* (2000), esta abordagem de Raiffa foi um ponto decisivo nas pesquisas de negociações em função de:

- ter admitido a importância de desenvolver descrições precisas do oponente mais do que considerá-lo totalmente racional;
- a noção de usar análise de negociação para dar conselho, implicitamente, reconheceu que os negociadores não seguem, intuitivamente, estratégias puramente racionais e;
- da perspectiva da psicologia, possibilitou o diálogo entre pesquisadores prescritivistas e descritivistas.

Bichler *et al* (2003) sintetizaram as diferentes perspectivas e influências das pesquisas em negociação como apresentado na Figura 2.2. As quatro setas conectam as áreas de estudos aos seus resultados e a seta bidirecional indica que ambos os resultados influenciam as pesquisas de suas áreas.

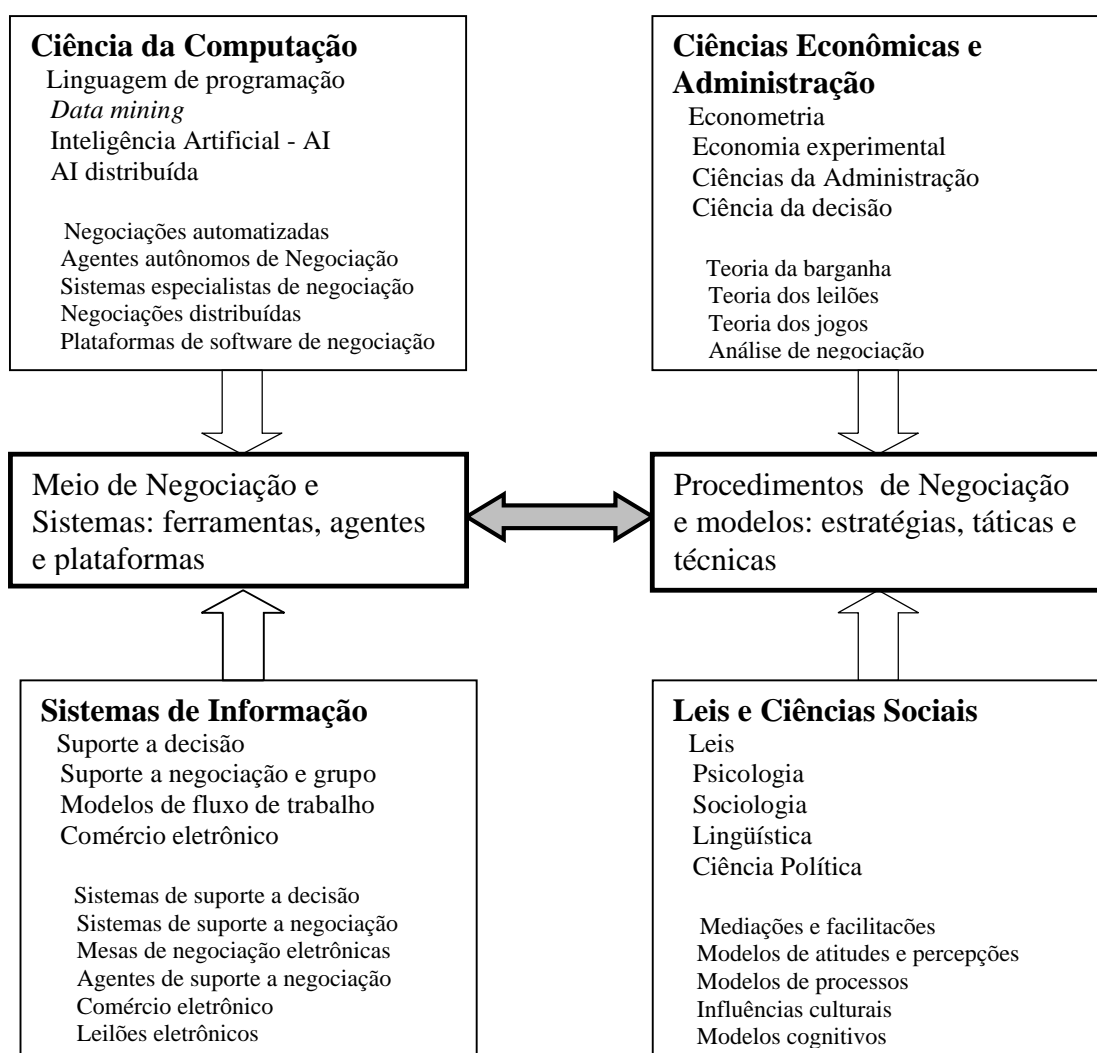


Figura 2.2 - Áreas de pesquisas de negociações, seus resultados e suas influências (Fonte: BICHLER *et al*, 2003)

2.1.1 Tipos de Negociação

As negociações podem ser classificadas como:

- distributiva: distribuição do objeto da negociação entre as partes de forma que cada uma tenta obter a maior “fatia” possível;
- integrativa: integração dos recursos de forma a ampliar o objeto da negociação e gerar ganhos mútuos para as partes.

2.1.1.1 Negociação Distributiva

A negociação distributiva é definida como um processo onde o ganho de uma parte é a perda da outra e cada parte busca maximizar seu próprio resultado (KERSTEN, 2001),

Segundo Raiffa (1982), a negociação distributiva apresenta as seguintes características:

- um único assunto sob disputa. Ex: Dinheiro;
- interesses “quase” estritamente opostos: quanto mais um ganha, mais o outro perde;
- deseja-se tanto mais quanto pode-se ganhar;
- se ambas as partes querem avidamente, não conseguirão chegar a um acordo no qual ambas obtenham lucro;
- negócios entre duas partes sobre um produto no qual um quer maximizar, enquanto o outro quer minimizar. Ex: preço de um produto a ser negociado;
- conhecida na teoria dos jogos como jogo de soma zero.

Raiffa (1982) analisou as negociações bilaterais distributivas em função da existência de uma zona de acordo – região compreendida entre os valores reserva dos negociadores. Como verifica-se na Figura 2.3. Os valores reserva representam os limites máximos e mínimos aceitáveis pelas partes, de acordo com a posição que ocupam. Por exemplo, em uma negociação de compra e venda, o valor reserva do vendedor, ou preço reserva, será o menor valor que ele aceita pela venda e o valor reserva do comprador, será o maior valor que ele paga pela compra.

Representando-os analiticamente:

- x_1 -> o preço reserva do vendedor;
- x_2 -> o preço reserva do comprador e;
- x -> o preço final negociado.
 - Existe zona de acordo se $x_1 < x_2$ e está entre o intervalo $[x_1, x_2]$.
 - Sendo $x_1 < x < x_2$, então:

- $x_2 - x =$ valor excedente do comprador;
- $x - x_1 =$ valor excedente do vendedor.
- Mesmo que exista faixa potencial de acordo, ou seja, $x_1 < x_2$, os negociadores podem vir a não concordar para um x mutuamente aceitável na faixa de acordo.

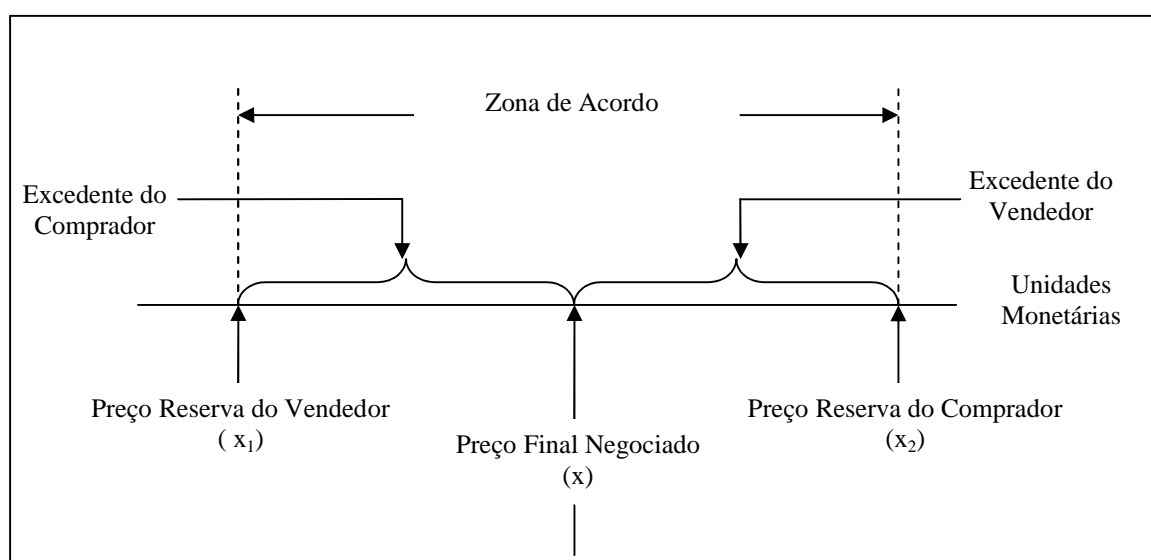


Figura 2.3 - Geometria da negociação distributiva (adaptado de RAIFFA, 1982)

A partir dos seus experimentos apoiados por sua abordagem analítica, o autor concluiu:

- Fazer uma abertura razoável e permanecer firme em suas propostas não fazendo concessões, pode não resultar em acordos.
- Sendo duas ofertas as propostas x_1 e x_2 , a melhor previsão para o acordo final é o ponto médio entre elas, desde que o ponto médio esteja dentro da faixa de acordo. Se o ponto médio estiver fora da faixa de acordo, então é difícil prever aonde o acordo final irá incidir;
- Em negociações distributivas, as ofertas sucessivas de um vendedor são monotonicamente decrescentes, enquanto que as ofertas dos compradores são monotonicamente crescentes.
- O procedimento de resolução por revelação simultânea dos preços reserva é ineficiente, pois estimula o exagero das respostas, entretanto é um procedimento rápido e simples. É vantajosa a utilização deste procedimento se o tempo é importante ou se o negociador está envolvido em muitos problemas, desde que as partes evitem exageros indevidos.

2.1.1.2 Negociação Integrativa

Em negociação, a abordagem integrativa é uma forma de encontrar soluções que gerem altos benefícios para as partes através da integração de seus interesses (TAJMA e FRASER, 2001). É também conhecida por permitir melhores compromissos, soluções ganha-ganha, ganhos conjuntos e criação de valor (KERSTEN, 2001; TAJMA e FRASER, 2001).

Para Raiffa (1982) a negociação integrativa apresenta as seguintes características:

- há vários assuntos sob disputa;
- as partes não são estritamente competitivas, ou seja, quanto mais uma parte ganha, não necessariamente a outra parte perde, mas ambas podem ganhar mais;
- as partes podem cooperar para aumentar o total que possam dividir;
- conhecida na teoria dos jogos como jogo de soma diferente de zero.

Kersten (2001) identificou quatro características das negociações integrativas que permitem distingui-las das negociações distributivas:

- criação de valor;
- focos em interesses e não em posições;
- abertura e troca de informações relevantes;
- aprendizagem e reestruturação de problemas.

Segundo este mesmo autor, diferentes pesquisadores destacaram a importância destas características e seus impactos na boa vontade das partes para cooperar mais do que competir, para buscar novas possibilidades mais do que defender suas próprias posições, para trabalhar juntamente mais do que demandar mais recursos.

Para Tajima e Fraser (2001), na presença de múltiplas partes e múltiplos assuntos, a abordagem integrativa contribui substancialmente para efetiva resolução de conflito e seu foco nos ganhos conjuntos conduz a uma fuga da conotação negativa a termos como sacrifício e concessão.

Ao analisar as negociações bipartidárias integrativas, Raiffa (1982) concluiu que ambas as partes podem decidir associar as negociações e assim obter acordos. Na preparação das negociações, cada parte deverá tentar ordenar suas próprias preferências. Elas serão continuamente questionadas se preferem um conjunto de resultados ou outro e deverão decidir tanto o que querem ganhar quanto o que podem perder para alcançar seus objetivos. Para isto, os negociadores precisam avaliar os vários valores de *tradeoffs* e o efeito desses valores na dinâmica de negociações.

Segundo Raiffa (1982), existe uma fronteira de eficiência onde ganhos máximos são possíveis. Ela é definida como uma região de alcançáveis avaliações conjuntas, dentre as quais, nenhuma pode ser considerada melhor ou pior, ou seja, os conjuntos de soluções não são dominados entre si. A eficiência está ligada à busca do melhor resultado possível em uma solução. Uma solução fora desta fronteira implica que a negociação poderia ser ainda melhor para alguém. A partir dos seus experimentos, envolvendo duas partes e doze assuntos a serem negociados, o autor concluiu:

- Geralmente os resultados das negociações ficam fora e abaixo da fronteira de eficiência;
- Em negociações complexas, onde as incertezas são muitas, geralmente estabelecer um acordo é bem melhor para ambas as partes, mas para isso é preciso que as partes tenham habilidade para juntar as soluções dos problemas e encontrem novas possibilidades que irão satisfazer os dois lados;
- Estratégias de representação – fazer exageros nas concessões a fim de obter algum tipo de vantagem, pode trazer desconfianças às negociações e até inviabilizá-las. Quando ambos os lados usam estratégias de representação, normalmente os resultados da negociação são ineficientes;
- A técnica que apresentou mais sucesso foi a de se ofertar pacotes completos de ofertas e fazer concessões sucessivas. Porém, pode-se efetuar a negociação assunto por assunto ou criando um texto de negociação base, o qual vai sendo ajustado ao longo da negociação.
- A parte que possui informações quantitativas geralmente participa melhor do que a parte que participa com informações qualitativas.
- A parte que possui informações qualitativas negocia melhor quando sabe que seu adversário possui informações quantitativas, pois se torna mais rígido. Entretanto, a vantagem continua com o negociador que tem informações quantitativas.

Ross e Sierra (2006) definem a estratégia de *tradeoff* como uma troca entre os resultados das variáveis de decisão, de formar a manter a mesma utilidade do conjunto de soluções e conseguir que a proposta tenha melhor aceitação entre as partes.

Para Raiffa (1982), uma forma de fazer isso é tentar gerar um sistema de pontuação que atribua pontos aos diversos níveis de resultado de cada assunto e quantificar os *tradeoffs* entre os diversos assuntos. A quantificação poderá ser efetuada, atribuindo-se um valor monetário a

cada uma das questões. Mas, nem sempre essa alternativa é conveniente e interessante. Em muitas situações é conveniente desenvolver um sistema abstrato de pontuação.

Para o autor, dois assuntos são considerados preferencialmente independentes se os *tradeoffs* entre seus níveis não depende dos níveis dos demais assuntos. Assim, se existem mais de dois assuntos e os *tradeoffs* entre os níveis de qualquer dois assuntos são preferencialmente independentes dos demais, então um sistema de pontuação aditivo, onde cada nível de resultado recebe uma pontuação específica e ao final os pontos são somados para obter uma avaliação total, é apropriado. Seja o exemplo de uma situação de negociação para construção de um sistema de vendas *online*, onde três fatores são considerados pelo gestor de TI com seus respectivos limites de variação: custo (\$10.0 – \$15.0 mil), tempo para conclusão do sistema (30 – 120 dias) e qualidade (melhor (valor1) e pior (valor 5) em uma escala ordinal).

Assumindo que os *tradeoffs* entre os níveis de dois assuntos não dependem do terceiro assunto, pode-se aplicar o sistema de pontuação aditiva. O gestor de TI concordou em atribuir ao melhor acordo (\$10.0, 30 dias, qualidade 1) uma pontuação de 100, e ao pior acordo (15.0, 120 dias, qualidade 5) uma pontuação de 0. Decidiu pontuar os fatores individuais em um intervalo (100 = melhor, 0 = pior) e combinar as pontuações dos assuntos e dos seus níveis em pesos proporcionais com soma 1. Por exemplo, se o gestor de TI atribuir um peso de 0.4 para o fator C (custo), um peso de 0.3 para o fator T (tempo) e um peso de 0.3 para o fator Q (qualidade). A pontuação total será dada pela multiplicação dos pesos atribuídos aos fatores por cada valor do fator.

A forma de desenvolver um sistema de pontuação é formular um guia com questões, ajustar o sistema pela manipulação de números e curvas e então testar para verificar se os resultados estão de acordo com as preferências. Existem métodos especiais e mais sistemáticos, mas a atividade é similar: pontuar diversas questões. Um sistema formal ajudará a decidir como pontuar cada questão separadamente e como combinar os pontos de diferentes questões.

Em alguns casos o sistema de pontuação aditiva torna-se distante do que é razoável. Isto pode ser um resultado da interdependência entre os fatores, um exemplo extremo é o caso em que a ordem das preferências dos níveis dentro de um fator depende dos níveis de outros fatores. Em casos como estes, um sistema de pontuação aditivo não pode ser utilizado.

Quando os *tradeoffs* de assuntos envolvem variáveis contínuas a avaliação pode ser efetuada através da variação na curva de preferência dos negociadores, também denominadas

de curvas de iso-valor. São assim determinadas por representarem valores igualmente desejáveis pelos negociadores sobre uma mesma curva (RAIFFA, 1982).

A decisão de qual abordagem a utilizar em uma negociação, distributiva ou integrativa, estará condicionada ao contexto no qual a mesma se desenvolverá. Negociações inseridas em contextos que não impliquem em relacionamentos duradouros ou novas rodadas de negociação tendem a ser conduzidas por uma abordagem distributiva. À medida que os relacionamentos tornam-se mais duradouros e novas possibilidades de negociação são possíveis, a abordagem integrativa apresenta-se como a mais favorável.

2.1.2 Estratégias de Negociação

Sendo a negociação um processo de interação, por meio do qual duas ou mais partes buscam fazer melhor através de ações decididas juntamente e que o comportamento da negociação é freqüentemente discutido em termos de diferentes estratégias, dependendo das metas e objetivos de cada parte e se, as metas são compartilhadas ou não, assim cada parte terá uma estratégia que atenda melhor aos seus interesses.

Para Ness e Haugland (2005), os graus de preocupações com seus resultados e com os resultados da outra parte, determinam as orientações estratégicas para específicas negociações, assim:

- alta preocupação para o resultado próprio *versus* baixa preocupação para o resultado da outra parte, terá como estratégias preferidas a competição/disputa;
- baixa preocupação para o resultado próprio *versus* alta preocupação para o resultado da outra parte, terá como estratégias preferidas a acomodação/conformação;
- alta preocupação para ambos os resultados terá como estratégia preferida a de solução de problemas;
- baixa preocupação para ambos os resultados terá como estratégias preferidas a inação/passividade, sendo prováveis acontecerem temporariamente, trocando para estratégias ativas;
- moderada preocupação para ambos os resultados terá como estratégia preferida o compromisso;

As estratégias de competição/disputa e acomodação/conformação representam estratégias distributivas ou, em uma dimensão distributiva, envolvem distribuição de valor opondo-se a criação de valor. Têm como táticas:

- para competição/disputa: ameaças, comprometimento posicional, argumentação persuasiva e pressão de tempo;
- para acomodação/conformação: redução de metas e demandas e adaptações.

As estratégias de solução de problemas e inação/passividade representam estratégias integrativas ou, em uma dimensão integrativa, onde envolvem interação, criam valor para ambas as partes. Têm como táticas:

- para solução de problemas: conluio, compensações específicas e não específicas, desvinculação (separação de assuntos), pontes em soluções de assuntos principais e promessas;
- para inação/passividade: retirada, fuga e ausência de respostas.

Dar e receber, compartilhar concessões e sugerir soluções meio termo são táticas de compromisso que são encontradas em ambas as dimensões integrativas e distributivas, pois ambas as dimensões não são necessariamente bipolar, podendo ser utilizadas em menor ou maior extensão em qualquer conjunto de negociação.

2.1.3 Etapas do Processo de Negociação

Para Kersten (2002), a negociação divide-se em três etapas:

1. Pré-negociação: são efetuadas as formulações e análises do problema de negociação, a incorporação do contexto do problema, o acesso e uso do conhecimento sobre os participantes e problema.
2. Negociação: são utilizadas as estratégias e táticas desenvolvidas na fase de pré-negociação, troca de informações e fechamento do acordo, chega-se a um consenso nas questões negociadas ou encerramento da negociação.
3. Pós-negociação: são revisados os pontos negociados e monitorado os seus resultados.

Wanderley (1998) divide a negociação em momentos da negociação e estes, em etapas da negociação como apresentado na Figura 2.4. Para o autor, o que define o êxito ou o fracasso da negociação é como as partes se comportam nestas etapas.

Na etapa de preparação são identificados todos os fatores necessários para obtenção de êxito e para criação de condições que favoreçam estes fatores. Ela deve prever todos os momentos da negociação e divide-se em duas fases: orientação e desenvolvimento. Na fase de orientação, a situação é analisada e o problema é identificado. Na fase de desenvolvimento são formuladas as possíveis alternativas a serem utilizadas.

Na etapa de abertura é onde deve-se criar o clima favorável ao entendimento desde o início, tornando as pessoas receptivas e prontas para prestar informações relevantes durante o desenvolvimento da negociação.

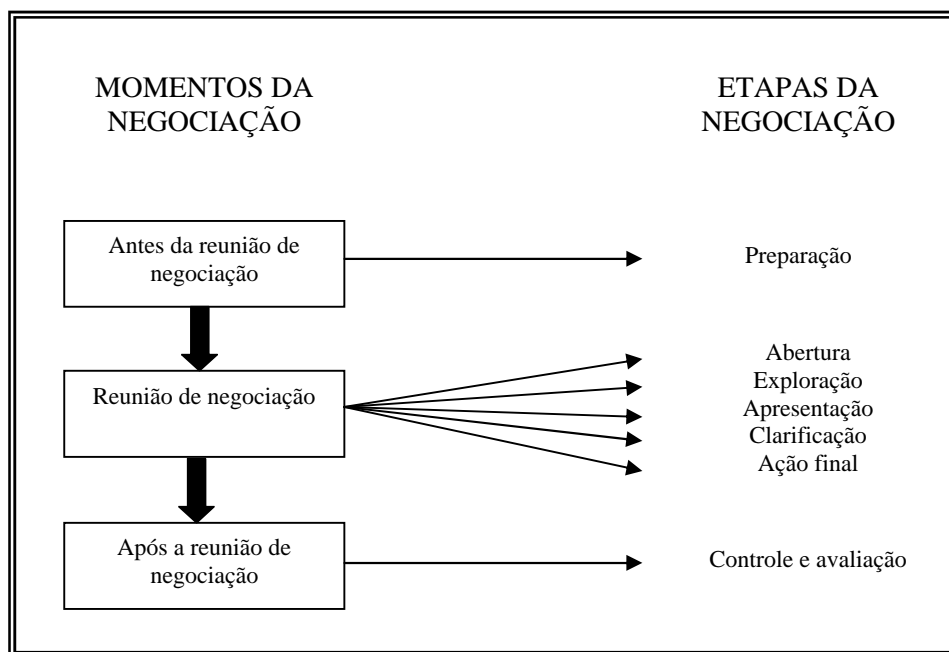


Figura 2.4 – Momentos e Etapas da negociação (Fonte: WANDERLEY, 1998)

Na etapa de exploração o objetivo é coletar informações para um efetivo desenvolvimento das próximas etapas. Devem-se explorar os problemas reais da outra parte, as soluções e os possíveis benefícios que se possam alcançar. Em outras palavras, os interesses comuns, complementares, opostos e neutros.

Na etapa de apresentação é onde as propostas são mostradas as partes.

Na etapa de clarificação as propostas são argumentadas e contra-argumentadas. São efetuados ajustes, concessões e os impasses e conflitos serão tratados.

Finalmente chega-se a obtenção do acordo na etapa da ação final. Neste momento deve-se resumir o que ficou combinado, verificando que não há mal entendidos ou resistências, assim formaliza-se o compromisso e registra-se o que foi acordado.

Na etapa de controle e avaliação é onde o acordo é concretizado e onde deve-se verificar se o que foi combinado está sendo cumprido.

2.1.4 Elementos ou Variáveis da Negociação

Martinelli e Almeida (1997) consideram que o processo de negociação é condicionado por três variáveis: poder, tempo e informação. Elas poderão aparecer individualmente ou simultaneamente dependendo do processo ou das partes envolvidas. Neste sentido, Hilsdorf (2005) considera que o tempo gera informação e informação gera poder.

Uma generalização apressada da definição de poder conduz a uma idéia de superioridade, capacidade de fazer, exercer controle, utilizar forças, autoridade, ocasião ou oportunidade de, ter direito, porém, tudo soa negativamente. Mas, poder permite mudar a realidade e alcançar objetivos (MARTINELLI e ALMEIDA, 1997).

Hilsdorf (2005) define poder como a capacidade de influenciar a outra parte, podendo ser tudo aquilo que leva o negociador a conquistar o seu objetivo final.

Para um melhor entendimento, Martinelli e Almeida (1997) subdividem os tipos de poderes de acordo com sua origem:

- **Poderes pessoais:** poderes natos, presentes em qualquer situação, são classificados como:
 - Poder da moralidade: transmitido desde a infância pelos familiares, escola e sociedade. Relaciona-se com a cultura e padrões éticos do meio onde se está inserido.
 - Poder da atitude: relacionado a questões comportamentais de como o indivíduo se envolve no processo de negociação. Evitar uma atitude de preocupação excessiva durante a negociação possibilita uma menor tensão e melhores resultados.
 - Poder da persistência: envolve perseverança e não abandono frente a dificuldades.
 - Poder da capacidade persuasiva: utilizado durante o processo de negociação para influenciar o oponente em suas posições pessoais, percepções e atitudes.
- **Poderes circunstanciais:** relacionados a questões situacionais, momento, ambiente e tipo da negociação. Podem ser subdivididos em:
 - Poder do especialista: relacionado ao conhecimento e experiência do que e com quem se negocia.

- Poder de investimento: quanto mais tempo, dinheiro e energia tenham sido empregados no processo de negociação, mais os negociadores estarão dispostos a chegarem a um acordo.
- Poder da posição: relativo à posição que os negociadores ocupam frente as questões negociadas e a aos seus oponentes.
- Poder da legitimidade: faz referência ao status da parte para persuadir.
- Poder da concorrência: a idéia de que o objeto de negociação esteja sendo disputado por vários aumenta a valorização do mesmo.
- Poder do precedente: pode incentivar positivamente ou negativamente o processo de negociação, mas não deve ser usado como limitador para os negociadores.
- Poder dos riscos: os riscos estão relacionados com a capacidade de arcar com as conseqüências dos desfechos da negociação.
- Poder do compromisso: o compromisso em um processo de negociação reduz a tensão, aumenta a confiança e distribui os riscos.
- Poder de conhecer as necessidades: o conhecimento das necessidades das partes proporciona estruturar uma negociação que as satisfaça. Está relacionado diretamente com a variável informação.
- Poder de identificação: identificação do oponente com o negociador em função de similaridades, de admiração, atrativos físicos ou, atrativos mais amplos, como amizade, honestidade, entre outros.
- Poder de barganha: definido como a capacidade de exercer influência, habilidade de mudar o controle na direção desejada, capacidade de vencer obstáculos, conquistar objetivos e resultados esperados.

Alguns destes poderes se relacionam e desde que um se apresente, cria condições para o desenvolvimento de outros, como o poder de barganha que associa os poderes de persuasão e especialização.

Segundo Martinelli e Almeida (1997) o tempo é uma variável essencial no processo de negociação e deve ser cuidadosamente analisado. Seu limite é definido por quem negocia e quanto mais está próximo do fim, maior é a pressão de fazer concessões para a realização de um acordo. Sua relação com a variável poder aumenta na medida em que o negociador consegue estimar o prazo limite do seu oponente. Assim, ao se negociar é preciso:

- ser paciente: as principais concessões e acordos são efetuados próximos do prazo final;
- ser ponderado: avaliar os benefícios e compromissos de ultrapassar ou cumprir uma prazo determinado;
- ser tranqüilo: controlar as emoções e pressões que surgem ao final do prazo estipulado;
- ser sensato: não tomar decisões precipitadas.

A informação está relacionada diretamente com a variável poder, nas suas subdivisões: poder de conhecer as necessidades e poder de especialização, bem como, com a variável tempo que influencia na qualidade e na quantidade de informações conseguidas (MARTINELLI e ALMEIDA, 1997).

A informação reduz a incerteza e possibilita a elaboração de estratégias e alternativas, as quais poderão influenciar diretamente no processo de negociação.

Aldair *et al.* (2004) pesquisaram a correlação entre estratégias de troca de informações e táticas distributivas (poder) e os resultados de ganhos conjuntos. Os autores concluíram que existe uma forte relação entre troca de informações e ganhos conjuntos. Em uma negociação integrativa, troca de informação é vital para a identificação de prioridades e soluções. No entanto, estratégias de poder não evidenciaram uma relação direta para ganhos conjuntos. Não havendo troca de informações suficientes, mesmo em culturas onde o poder é um valor e é normativo, negociadores paralisam e se vêem incapazes de gerar ganhos conjuntos.

Para Thompson e Nadler (2002), a informação é um dos quatro fatores mais importantes e decisivos para o resultado de uma negociação. Os outros três, para estes autores, são: troca de informações, concordância ou harmonia interpessoal, coordenação e contágio ou propagação social. Concordância é caracterizada como fator determinante para se criar confiança a fim de alcançar um resultado integrativo. Coordenação é tida como a habilidade dos negociadores para concordarem, explicitamente ou implicitamente, em uma direção que conduza a um específico resultado e por fim o contágio social, definido como a dimensão do afeto, atitude ou comportamento de uma pessoa (iniciador) em relação à outra (receptor).

3 Governança de TI, Outsourcing e Acordo de Níveis de Serviço

Neste Capítulo efetua-se uma conceituação e revisão da literatura sobre Governança de TI, *Outsourcing* e Acordo de Níveis de Serviço.

3.1 Governança de TI

A TI apóia todos os tipos de empresas a melhorarem a eficiência e a eficácia de seus processos de negócios, tomada de decisões gerenciais e colaboração de grupos de trabalho, assim, possibilita o fortalecimento de suas posições competitivas em um mercado em rápida transformação.

Para Rezende e Abreu (2003), a Tecnologia da Informação são os recursos tecnológicos e computacionais utilizados para geração e uso da informação.

O'Brien (2004) define Tecnologia da informação como *hardware* e *software* de computadores, internet, redes de telecomunicações, técnicas de administração de dados e outras tecnologias de processamento de dados utilizados para transformar recursos de dados em produtos de informação.

Segundo Weill e Ross (2006), a informação, e por conseqüência a TI, é um elemento de crescente importância aos produtos e serviços das organizações. As empresas de melhor desempenho implementam uma Governança de TI eficiente para suportar suas estratégias e alcançar proativamente o valor de TI de várias formas, dentre elas:

- tornam claras as estratégias de negócio e o papel de TI para alcançá-las;
- gerenciam os gastos com TI, identificando os custos e os ganhos;
- atribuem responsabilidades de acordo com as mudanças organizacionais de forma a obterem o maior proveito de TI;
- aprendem a cada implementação e tornam-se hábeis no compartilhamento e reutilização dos seus ativos de TI.

Governança de TI é um tema que está sendo discutido, de forma crescente, desde meados dos anos noventa (SIMONSSON e EKSTEDT, 2006) e uma diversidade de definições foram desenvolvidas e apresentadas:

- O *IT Governance Institute – ITGI* (ITGI, 2003) define a Governança de TI como a responsabilidade do conselho de administração e da administração executiva. É uma parte da Governança Corporativa e consiste na liderança, estruturas

- organizacionais e nos processos que asseguram que as Tecnologias da Informação da organização suportam e expandem a estratégia e objetivos da organização.
- Para Weill e Ross (2006), Governança de TI é a especificação dos direitos decisórios e a estrutura de responsabilidades a fim de estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI. O autor destaca que os direitos decisórios e responsabilidades fazem parte da simplicidade da definição, enquanto comportamentos desejáveis fazem parte da complexidade e variam de empresa para empresa.
 - Segundo Schwarz e Hirschheim (2003), Governança de TI são estruturas ou arquiteturas relacionadas à TI (e associadas a um padrão de autoridade), implementadas para realizar atividades com sucesso (os chamados imperativos de TI) em resposta aos imperativos ambientais e estratégicos da empresa.
 - Van Grembergen (2001) define a Governança de TI como capacidade organizacional exercida pela alta gerência, executivos administrativos e gerentes de TI para controlar a formulação e a implementação de estratégias e desta forma possibilitar a fusão de negócios com TI.

Apesar das definições diferirem em alguns aspectos, elas focam nos mesmos assuntos, tais como conseguir interligar negócios à TI e às principais responsabilidades da alta gerência, bem como determinar direitos decisórios e responsabilidades nas questões de Governança de TI (BEULEM e RIBBERS, 2007; SIMONSSON e EKSTEDT, 2006).

A Governança de TI é normalmente associada a um subconjunto da Governança Corporativa, assim, é útil que se faça uma exploração de suas definições para que o termo Governança de TI seja usado de forma apropriada (WEBB *et al*, 2006).

3.1.1 Governança Corporativa

A Governança de TI, como outros assuntos de governança, não é uma atividade isolada, mas integrada à Governança Corporativa que é um conjunto de responsabilidades e práticas exercidas pelo conselho administrativo e pelos executivos, com a meta de prover direção estratégica, assegurar que os objetivos serão alcançados e verificar que os riscos e os recursos serão gerenciados apropriadamente e com responsabilidade (ITGI, 2003).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (IBGC, 2008), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração,

Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. Suas boas práticas devem aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Em função dos escândalos corporativos, em meados de 2002, da Enron, Tyco e WorldCom, a importância de práticas efetivas de Governança Corporativa tornou-se um tema em destaque no mundo dos negócios, afetando a confiança dos investidores e levando a criação de novas legislações como a Lei Federal *Sarbanes-Oxley* dos EUA, que passou a exigir maior exatidão e velocidade nas demonstrações dos resultados das empresas, bem como, estas demonstrações deveriam ser atestadas pessoalmente por seus *CEOs* – *Chief Enterprise Officers* (WEILL e ROSS, 2006; KILCOURSE, 2003).

Com o intenso uso da tecnologia e o aumento da dependência de TI para apoiar, manter e alavancar os negócios, as responsabilidades da Governança de TI passaram a fazer parte da estrutura da Governança Corporativa. Assim, o conselho administrativo e os executivos passaram a colocá-la na pauta de suas agendas (ITGI, 2003).

3.1.2 Governança de TI e Governança Corporativa

Para Peterson (2004), conselhos administrativos e executivos empresariais reconheceram que não poderiam agir de forma tradicional, delegando, evitando ou ignorando decisões de TI. Hoje, eles não podem administrar a produção, o marketing ou pesquisa e desenvolvimento sem depender de TI. Como modelos de negócio e TI são virtualmente inseparáveis, administrar suas integrações e evoluções envolve pôr as pessoas certas no lugar certo para entender e assumir responsabilidades diretas. Busca-se, assim, ter certeza que a organização conhece suas metas estratégicas e que todos os esforços, incluindo TI, são dirigidos para essa integração.

Uma estrutura que associa Governança de TI à Governança Corporativa é apresentada por Weill e Ross (2006) na Figura 3.1, a qual apresenta os relacionamentos no conselho e a equipe executiva sênior articulando a estratégia e os comportamentos desejáveis para cumprir a determinação do conselho. Os autores definem comportamentos desejáveis como a incorporação das crenças e culturas da organização, estabelecidas e praticadas através da estratégia, das declarações de valor corporativo, missões institucionais, princípios de negócios, rituais e estrutura, variam de empresa para empresa e são eles que geram valor.

A equipe executiva sênior cria mecanismos organizacionais para governar a administração e a utilização dos ativos, seja individualmente, quando os mecanismos são exclusivos de determinado ativo, seja em conjunto, quando integram vários tipos de ativos.

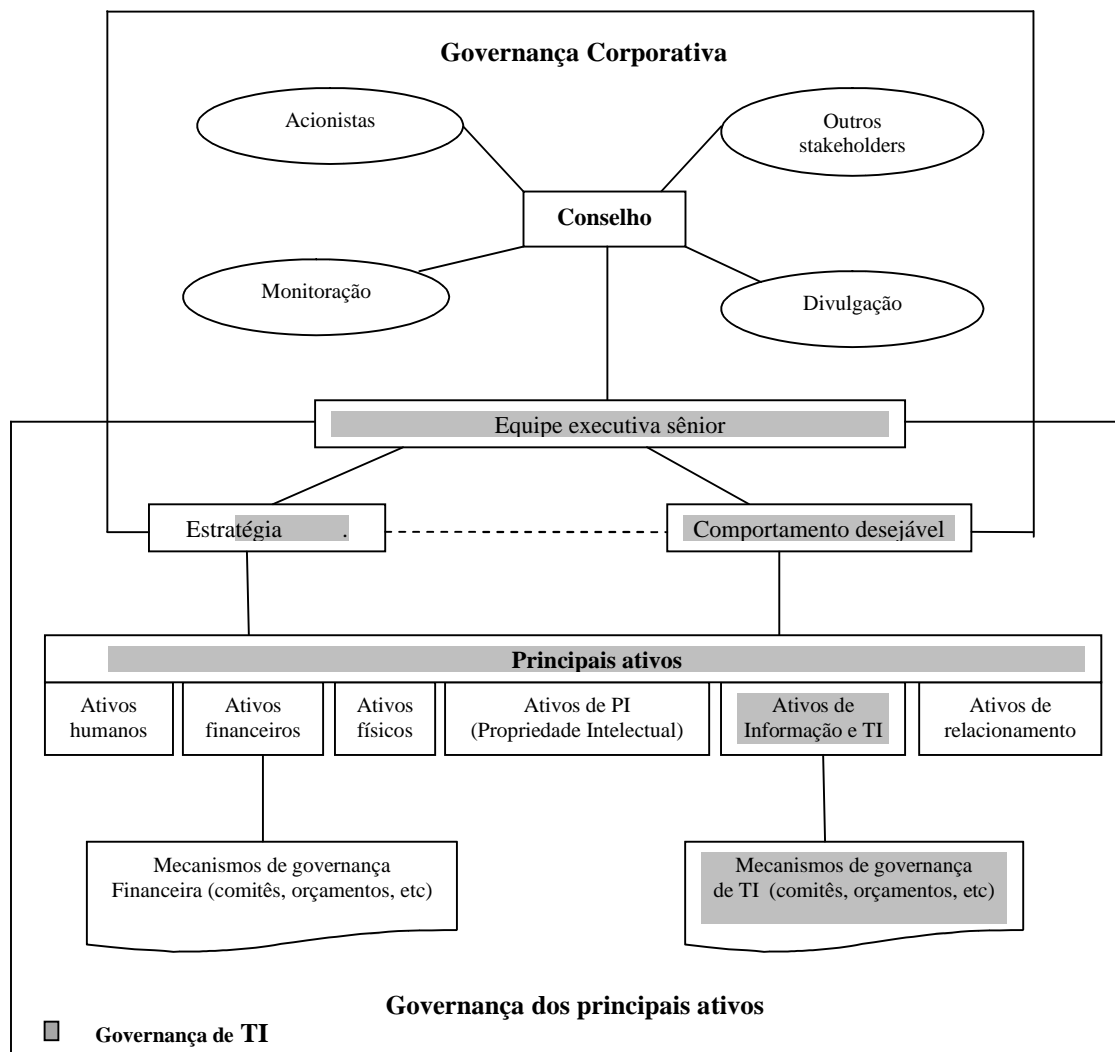


Figura 3.1 - Governança Corporativa e dos principais ativos (Fonte: WEILL e ROSS, 2006)

Na Figura 3.1 também são apresentados os seis principais ativos que concretizam as estratégias empresariais e geram valor ao negócio. Os principais componentes de cada ativo são:

- ativos humanos: pessoas, habilidades, planos de carreira, treinamento, aconselhamento, competências;
- ativos financeiros: dinheiro, investimentos, passivo, fluxo de caixa, contas a receber;
- ativos físicos: prédios, fábricas, equipamentos, manutenção, segurança;
- ativos de Propriedade Intelectual (PI): *know-how* de produtos, serviços e processos patenteados, registrados ou embutidos nas pessoas e nos sistemas da empresa;

- ativos de informação e TI: dados digitalizados, informações e conhecimentos sobre clientes, desempenho de processos, finanças e sistemas de informação;
- ativos de relacionamento: relacionamentos dentro da empresa, marca e reputação junto a clientes, fornecedores, unidades de negócio, órgãos reguladores, concorrentes e revendas autorizadas.

De acordo com Van Grembergen (2003b), as questões da Governança Corporativa devem ser transladadas para questões específicas de Governança de TI (Tabela 3.1) a fim de que seus relacionamentos sejam feitos de forma mais eloqüente e que os assuntos de Governança Corporativa de TI não sejam endereçados sem que tenham sido considerados os assuntos de Governança Corporativa.

Tabela 3.1 - Questões de Governança Corporativa e Governança de TI (Fonte: VAN GREMBERGEN, 2003b)

Questões de Governança Corporativa	Questões de Governança de TI
Como fazer os provedores de finanças conseguirem que os gerentes lhes devolvam lucros?	Como fazer o Conselho Administrativo e a Administração Executiva conseguir que o executivo de TI e a organização de TI lhes devolvam algum valor empresarial?
Como fazer os provedores de finanças terem certeza que os gerentes não roubam o capital fornecido ou não investem em projetos ruins?	Como fazer o Conselho Administrativo e a Administração Executiva conseguir que o executivo de TI não roube o capital fornecido ou não invista em projetos ruins?
Como fazer os provedores de finanças controlarem os gerentes?	Como fazer o Conselho Administrativo e a Administração Executiva controlar o executivo de TI e a organização de TI?

Ainda, segundo o autor, a administração de TI deve ser envolvida nos processos de Governança de TI, porém ressalta a diferença entre elas: administração de TI foca na provisão efetiva de produtos e serviços e no gerenciamento das operações de TI, enquanto que Governança de TI concentra-se em executar e transformar a TI para encontrar as demandas atuais e futuras do negócio e dos clientes. Weill e Ross (2006) as distingue da seguinte forma: a administração de TI toma as decisões específicas sobre TI e a Governança de TI determina quem sistematicamente toma tais decisões e contribui para elas, refletindo princípios mais amplos da Governança Corporativa para concretizar as metas de desempenho estabelecidas.

3.1.3 Estruturas de Governança de TI

Historicamente, a Governança de TI tem sido fortemente associada com a estrutura ou configuração da função de TI, refletindo o local de responsabilidade para a tomada de decisões (SCHWARZ e HIRSCHHEIM, 2003). Três possibilidades são tipicamente identificadas:

- **centralizada:** o local de responsabilidade para tomada de decisões de gerenciamento de TI pertence a uma unidade central ou corporativa;
- **descentralizada:** se pertencer a uma unidade de negócios ou departamento e;
- **federalista ou híbrida:** se as decisões forem divididas entre os dois grupos. Neste caso, as decisões relativas à infra-estrutura são centralizadas e as referentes às aplicações e uso de TI são descentralizadas (SAMBAMURTHY e ZMUD, 2000).

Sambamurthy e Zmud (2000) propuseram um modelo de Governança de TI intitulado de *platform logic model* ou modelo de plataforma lógica, o qual movia-se das questões tradicionais de estruturas de governança (centralização/descentralização) para estruturas mais complexas que refletissem a prática contemporânea. Eles discutiram que a comunidade acadêmica deveria iniciar as pesquisas examinando a lógica para organização das atividades de TI. Esta lógica é definida como a racionalidade administrativa para projetar e evoluir arranjos organizacionais específicos em resposta aos imperativos ambientais e estratégicos da empresa.

O modelo de plataforma lógica para organização das atividades de TI inclui três elementos:

- **competências de TI ;**
- **arquiteturas relacionais;**
- **arquiteturas de integração.**

As competências de TI são combinações de rotinas e ativos baseados em TI que suportam a condução dos negócios. Os autores identificaram seis competências (custo de inovação, alavancagem do trabalho de conhecimento, plataforma de negócios habilitada por TI, excelência operacional e entrega de soluções), as quais apresentam as seguintes características:

- são definidas pelas contribuições de valor agregado dos ativos e rotinas de TI para a empresa;

- são entendidas e operacionalizadas com a compreensão de que são altamente independentes dos recursos e rotinas centrais que ganham um perfil diferenciado nas suas execuções situacionais e;
- são dinâmicas em função de requererem habilidades e rotinas que evoluem muito rapidamente e serem tipicamente adquiridas e descartadas de modo descontínuo.

As arquiteturas relacionais são formadas para gerar, configurar e entregar competências de TI, através de relações formalmente estabelecidas intra e inter organizações.

As arquiteturas de integração são as coberturas organizacionais, usadas para integrar o planejamento de TI aos negócios e apresenta duas funções: coordenação e identidade. A coordenação integra as competências de TI às competências do negócio e incrementa a percepção de TI na empresa. A identidade define os limites intra-organizacionais da função de TI, bem como seu caráter, espírito e energia para promover sentimentos de lealdade, filiação e motivação. A Figura 3.2 apresenta os três elementos do modelo de plataforma lógica.

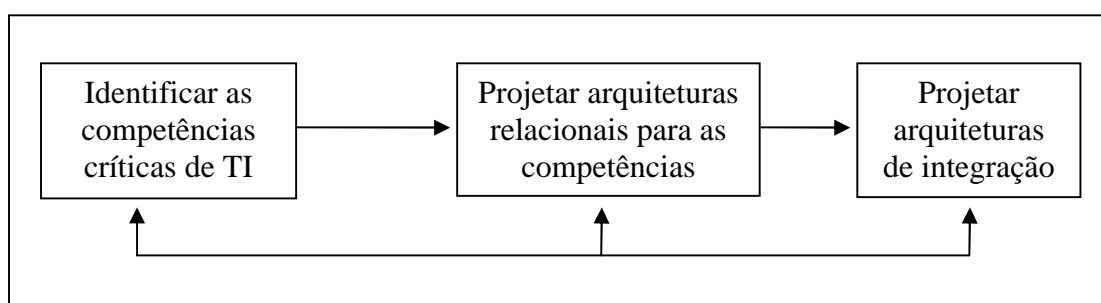


Figura 3.2 - Modelo de plataforma lógica para organização das atividades de TI (adaptada de SAMBAMURTHY e ZMUD, 2000)

Como ilustrado no modelo, o fluxo para investigar a organização das atividades de TI inicia-se pelo exame das suas atividades críticas para, em seguida, examinar as arquiteturas relacionais que foram construídas para lidar com as competências e finalmente as arquiteturas de integração que são usadas entre a função de TI e as unidades de negócios investigadas. Implícitas no modelo estão as realimentações (*feedback*) que permitem a executivos atualizarem constantemente as competências e decisões de arquiteturas (SCHWARZ e HIRSCHHEIM, 2003).

No entanto, Schwarz e Hirschheim (2003) questionam que tal modelo não descreve como e onde as medidas de sucesso são efetuadas. Eles consideram esta questão crítica para o entendimento de TI e apresentam um novo modelo denominado de *extended platform logic*

model ou modelo de plataforma lógica estendida, como extensão ao modelo de plataforma lógica, acrescentando uma quarta dimensão: métricas de sucesso, como apresentado na Figura 3.3.

As métricas de sucesso de TI servirão para avaliar se a função de TI está sendo bem sucedida à vista dos seus usuários, bem como será possível analisar o retorno dos investimentos, não apenas sob análises de custo/benefício, mas, também considerar aspectos intangíveis e elementos de riscos e incertezas.

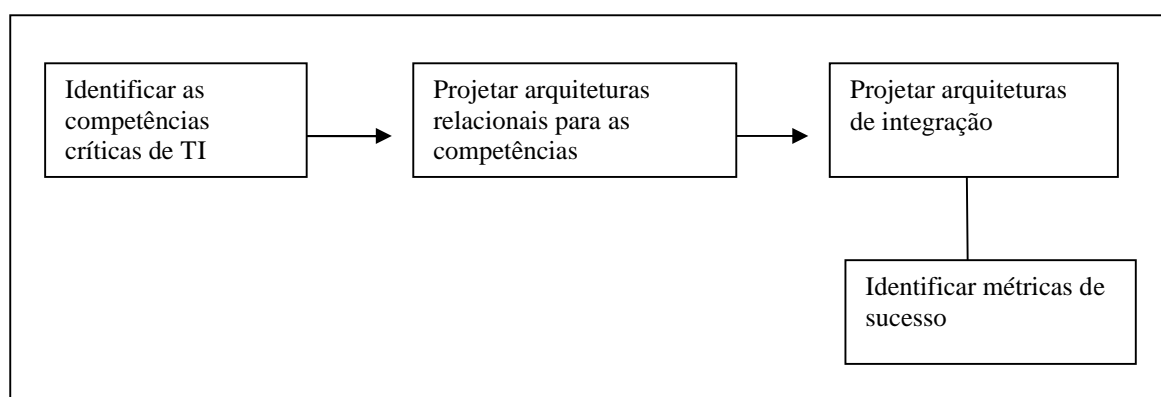


Figura 3.3 - Modelo de plataforma lógica estendida (adaptada de SCHWARZ E HIRSCHHEIM, 2003)

Para Van Grembergen e Haes (2005a), a Governança de TI pode ser organizada usando uma mistura de várias estruturas, processos e mecanismos de relacionamento. Eles propõem um *framework* que os relacionam compreensivamente, como apresentado na Figura 3.4:

- **Estruturas:** envolvem o modo como a função de TI é organizada, onde é localizada a autoridade para tomadas de decisão de TI e os papéis e responsabilidades dos diferentes *stakeholders*.

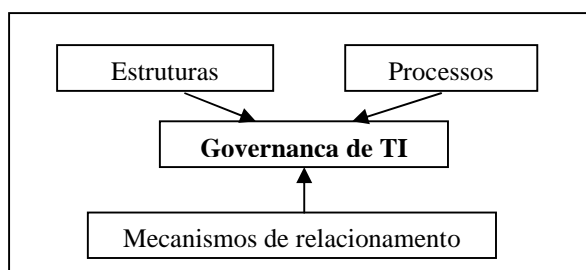


Figura 3.4 - Elementos do framework de Governança de TI (Fonte: Van GREMBERGEN E HAES, 2005a)

- **Processos:** refere-se à forma como as atividades e tarefas relacionadas a TI são detalhadas.
- **Mecanismos de relacionamento:** representam a comunicação formal e informal dos profissionais envolvidos, a participação de TI nos negócios, diálogos estratégicos e compartilhamento de aprendizagem (BEULEM e RIBBERS, 2007; VAN GREMBERGEN e HAES, 2005a).

A Tabela 3.2 apresenta alguns exemplos de estruturas, processos e mecanismos de relacionamento.

Tabela 3.2 - Estruturas, processos e mecanismos de relacionamento para Governança de TI (Fonte: VAN GREMBERGEN E HAES, 2005a)

Estruturas	Processos	Mecanismos de relacionamento
<ul style="list-style-type: none"> - Papéis e responsabilidades - Estrutura organizacional de TI - <i>Chief information officer (CIO)</i> na alta gerência - Comitê estratégico de TI - Comitê(s) dirigentes de TI 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento estratégico de sistemas de informação - <i>Balanced (TI) scorecards(BSC)</i> - Acordo de níveis de serviço (<i>SLA</i>) - <i>COBIT e ITIL</i> - Alinhamento de TI com os modelos de maturidade de governança 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação ativa dos principais <i>stakeholders</i> - Colaboração entre os principais <i>stakeholders</i> - Compartilhamento funcional /localização e conhecimentos de TI/Negócios - Resolução de conflitos

Dependendo da variedade de fatores externos e internos, que muitas vezes estão conflitando, uma combinação de mecanismos pode funcionar bem para uma organização e não funcionar para outra.

O ITGI (2003) apresenta uma Estrutura de Governança de TI (Figura 3.5) que inicia com o estabelecimento dos objetivos de TI para a empresa, provendo uma direção inicial, e continua, de forma cíclica, medindo desempenho e redirecionando atividades, quando necessário, ou mesmo, alterando os objetivos onde apropriados. Estas atividades devem estar integradas e desenvolvidas de forma coordenada para que os objetivos sejam realizáveis e as medidas os representem corretamente.

Para o ITGI, de acordo com analistas de mercado, tais como Gartner, Compass, Giga e CSC, os principais assuntos de gerenciamento de TI devem ser tratados não como tecnologia, mas como administração e assim, tornam-se áreas da Governança de TI:

- alinhamento estratégico: com foco no alinhamento do negócio e soluções colaborativas.

- entrega de valor: concentração na otimização de despesas e na demonstração do valor de TI.
- gerenciamento de risco: endereçar a proteção dos ativos de TI, recuperação em desastres e continuidade das operações.
- gerenciamento de recursos: otimização do conhecimento e infra-estrutura de TI.
- medida de desempenho: monitoração de entrega de projetos e serviços de TI.

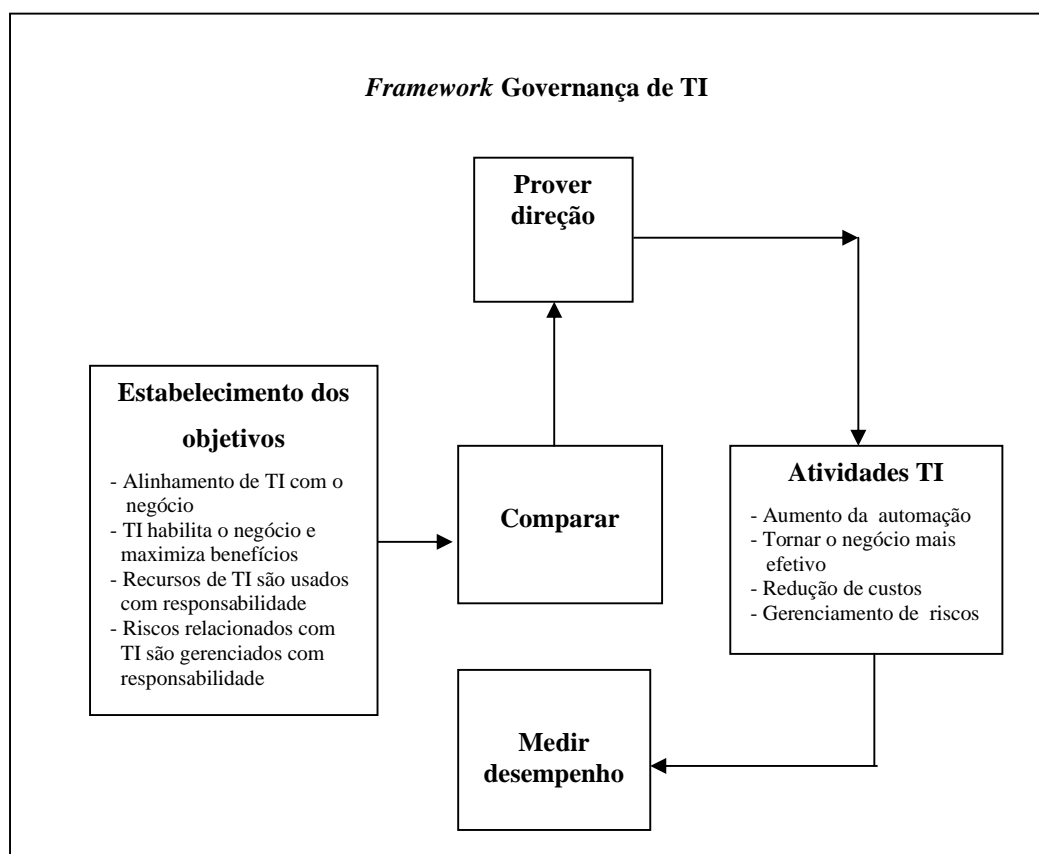


Figura 3.5 - Framework de Governança de TI do ITGI (Fonte: ITGI, 2003)

A Governança de TI está, fundamentalmente, preocupada com a entrega de valor para o negócio (que é dirigida pelo alinhamento da estratégia de TI com o negócio), e com a redução dos riscos de TI, (que é dirigida pela responsabilidade de gestão ao longo da empresa). Estas preocupações são conduzidas e influenciadas por:

- valores dos *stakeholder*;
- missão, visão e valores da empresa;
- ética e cultura da comunidade e da companhia;
- políticas, regulamentos e leis aplicáveis;

- práticas industriais.

3.2 Outsourcing de Tecnologia da Informação

O *outsourcing* de TI pode ser definido como uma decisão tomada pela organização para contratar serviços de TI fora da empresa ou transferir para uma terceira parte os ativos, pessoas e ou atividades de TI, as quais serão executadas em troca de retorno financeiro, negociado por um período determinado (KERN e WILLCOCKS, 2000).

Segundo *Kliem e Ludin* (2000), dentre os serviços mais comuns que são contratados em Tecnologia da Informação, pode-se citar:

- Serviços de Desenvolvimento de Sistemas e Aplicações;
- *Data Centers*;
- Serviços de manutenção de *Hardware* (Computadores, Servidores, Impressoras, etc.);
- Serviço de redes (*LAN, WAN*) de computadores e comunicações de dados;
- Serviços de suporte técnico;
- *Help Desk*;
- Implantação / ajuste de uma nova ferramenta. Ex. ERP ou CRM;
- Manutenção de Sistemas;
- Desenvolvimento e Implantação de Políticas de Segurança;
- Treinamento;

Baseados na literatura pesquisada, *Figueiredo et al* (2003) elaboraram uma taxonomia dos provedores de serviços de TI de acordo com as atividades oferecidas, classificando-os por seus acrônimos que têm assumido a adição das letras S e P à primeira letra da função principal que desempenham, como apresentados na Tabela 3.3.

O *outsourcing* de TI acompanhou a evolução da Tecnologia da Informação, assim novos serviços estão sendo oferecidos e vão desde a tradicional alocação de recursos técnicos e humanos até às formas mais variadas de seus compartilhamentos, bem como, contrata-se serviços operacionais até os mais estratégicos para a organização.

Segundo *Lee et al* (2003), a contratação de serviços de TI originou-se a partir de serviços profissionais e da facilidade de gerenciamento de serviços nas áreas de finanças e de operações durante as décadas de sessenta e setenta.

Na década de sessenta os grandes computadores tinham custo muito elevado, assim as empresas optaram por contratar serviços de TI junto aos birôs de serviço, caracterizando as

operações chamadas *off-site*, ou seja, fora da casa de quem os contrata.

Tabela 3.3 - Principais acrônimos dos provedores de serviço (Fonte: FIGUEIREDO et al, 2003)

<i>Acrônimos</i>	<i>Provedor de Serviço</i>	<i>Características do serviço</i>	<i>Exemplo de Provedores</i>
<i>AIP</i>	<i>ASP Infrastructure provider</i>	Provê infra-estrutura de hospedagem (Sistemas operacionais e servidores)	<i>Breakway, LoudCloud</i>
<i>ASC / ASD</i>	<i>Application service creator / Application service developer</i>	Desenvolve o código do aplicativo e o agrega aos serviços ASP	<i>Biztone.com, Niku, Portera</i>
<i>CSP / IPP</i>	<i>Capacity service provider</i>	Hospedagem de sites web	<i>ATT, AboveNet</i>
<i>FSP / PURE-PLAY</i>	<i>Full service provider</i>	Provê serviços completos de integração de sistemas e gerenciamento de TI para o cliente ASP	<i>EDS, Wordnet, ATT, Usintenet, working</i>
<i>ISP</i>	<i>Internet service provider</i>	Provê acesso aos aplicativos e a rede	<i>AOL, ATT, Worldnet</i>
<i>ISV-ASP</i>	<i>Independent software vendors going ASP</i>	Provê hospedagem dos próprios aplicativos	<i>Datasul, Oracle, Business Online, Peoplesoft's</i>
<i>MSP / NHP / MIP</i>	<i>Managed service provider Managed hosting provider Managed infrastructure provider</i>	Provê gerenciamento e monitoramento de servidores, redes, e/ou aplicativos	<i>Autômatos, Exodus, ATT</i>
<i>NSP</i>	<i>Network service provider</i>	Provê infra-estrutura de backbone de rede, serviços do tipo voicer-over-IP	<i>Qwest, Uunet, Concentric</i>
<i>PSP</i>	<i>Portal service provider</i>	Produtores de aplicativos oferecendo serviços ASP com seus próprios aplicativos	<i>Datasul, Microsiga</i>
<i>SSP</i>	<i>Storage service provider</i>	<i>Outsourcing</i> de storage de dados e serviços de backups	<i>GTE Data Sevices, Qwest, Storage Networks</i>

Na década de setenta teve início a padronização do conceito de pacotes de aplicações de sistemas. Para atender a crescente demanda pelas aplicações de TI e carência de pessoal especializado, as empresas optaram por contratar serviços externos de programação e desenvolvimento de sistemas.

Computadores pessoais a custos baixos e as aplicações de uso geral propiciaram a contratação de serviços padronizados de TI na década de oitenta, inclusive equipamentos e aplicativos.

Nos anos noventa, o foco do *outsourcing* de TI passou a ser o gerenciamento de redes e telecomunicações, integração de sistemas distribuídos, desenvolvimento de aplicações e a operação de sistemas. Em várias negociações, além da operação dos equipamentos, das redes de comunicação de dados e dos sistemas de informação, também havia a transferência dos profissionais de TI para o provedor de serviços.

Atualmente, as organizações entregam seus serviços de TI para empresas fornecedoras destes serviços por inúmeras razões. Kruse e Berry (2004) destacam entre elas: redução de custos, simplificação dos negócios, redução de capitalização e fixação da base de custos, acesso a recursos especializados e mudanças nos processos de negócios.

3.3 Acordos de Níveis de Serviço – (Service Level Agreement – SLA)

Gerenciamento de Níveis de Serviço (*Service Level Management - SLM*) é uma metodologia proativa que utiliza procedimentos para possibilitar que adequados níveis de serviços sejam entregues para todos os usuários de TI de acordo com as prioridades dos negócios e a custos aceitáveis. Seu principal instrumento é o SLA (VAN GREMBERGEN *et al*, 2003a).

SLAs são acordos de níveis de serviço, escritos formalmente pelos provedores de serviços e pelos clientes contratantes para criarem um comum entendimento entre os serviços, as prioridades e as responsabilidades. Podem ser considerados essenciais para o estabelecimento de garantias de qualidade dos serviços e asseguram a ambas as partes usarem os mesmos critérios de avaliação para esta qualidade (VAHIDOV e NEUMANN,2008; KARTEN,2008; VAN GREMBERGEN *et al*, 2003a). Porém, SLAs não aumentam só a qualidade dos serviços prestados, mas também tratam do progresso do relacionamento entre as partes (DEMIRKAN *et al*, 2005).

Para que o SLA seja efetivo e funcione como as partes esperam, Karten (2003) considera que o mesmo deve incorporar dois conjuntos de elementos:

- elementos de serviço – esclarecem os serviços comunicando:
 - serviços fornecidos;
 - condições de disponibilidade de serviços;

- padrões de serviço, tais como os estrutura de tempo nos quais os serviços serão entregues;
- responsabilidades de ambas as partes;
- procedimentos de escalonamento;
- elementos de gerenciamento – têm foco em:
 - como efetivamente os serviços serão monitorados;
 - como as informações dos serviços serão reportadas e endereçadas;
 - como as não concordâncias relativas aos serviços prestados serão resolvidas;
 - como as partes revisarão o acordo

Paschke e Schnappinger-Gerull (2006) categorizam os elementos do acordo de níveis de serviço classificando seu conteúdo em componentes: técnicos, organizacionais e legais. Apesar da variedade das cláusulas presentes em diferentes SLAs, elas compartilharão algumas características básicas, tais como: as partes envolvidas, período de validade do contrato, definições dos serviços, métricas e regras especificando as garantias e ações a serem tomadas quando da violação dos níveis de serviços contratados. A Tabela 3.4 apresenta alguns componentes de acordo com a categorização dos autores.

Tabela 3.4- Categorização dos conteúdos do SLA (Fonte: PASCHKE e SCHNAPPINGER-GERULL,2006)

Componentes técnicos	Componentes organizacionais	Componentes legais
- Descrição dos serviços	- Responsabilidades e limitações de responsabilidade	- Obrigações para cooperar
- Objetivos de serviço	- Níveis de escalonamento	- Responsabilidades legais
- Métricas	- Períodos de manutenção e serviço	- Direitos de propriedade
- Ações	- Monitoração e informações	- Gerenciamento de mudanças
		- Modos de faturamento e pagamento

A estratégia mais recomendada para preparar bons SLAs é definir objetivos de níveis de serviços (*Service Level Objectives - SLO*) que suportem as necessidades do negócio. O SLO descreve os níveis de comprometimento para os diferentes serviços acordados entre o provedor e o cliente. Para cada recurso que é oferecido, deverá haver uma indicação de qual é o desempenho aceitável para o cliente final. Os indicadores dos níveis de serviço especificam as métricas e estatísticas por quais os níveis de serviço podem ser medidos. Quando registrar as métricas é importante capturar as métricas objetivas (os números), tanto quanto as métricas subjetivas (tais como percepção do usuário final) que podem ser bastante diferentes dos valores contabilizados (VAN GREMBERGEN *et al*, 2003a; KAMINSKI e PERRY, 2006).

Neste sentido, Van Grembergen *et al* (2003a) afirma que também é importante identificar o que não está incluído no SLA, quais são os elementos que estão fora do escopo planejado.

Para Kaminski e Perry (2006), os SLOs têm que ser os mais realísticos possíveis, baseados em metas objetivas e que possam ser atingidas; devem incluir as definições das métricas e como os valores serão reportados e entregues gerencialmente e devem conter uma descrição significativa do nível de serviço, que seja facilmente entendida pelo cliente e têm que ter um custo efetivo.

3.3.1 Categorias de métricas de SLA

Para Hayes (2004), um alto nível de entendimento dos fatores que afetam um contrato de *outsourcing* ilustra porque certas categorias de métricas são necessárias e destaca os assuntos que devem ser considerados quando desenvolver as primeiras metas de desempenho para aquelas métricas. A Figura 3.6 ilustra os tipos de métricas requeridas para apoiar um contrato de *outsourcing* genérico.

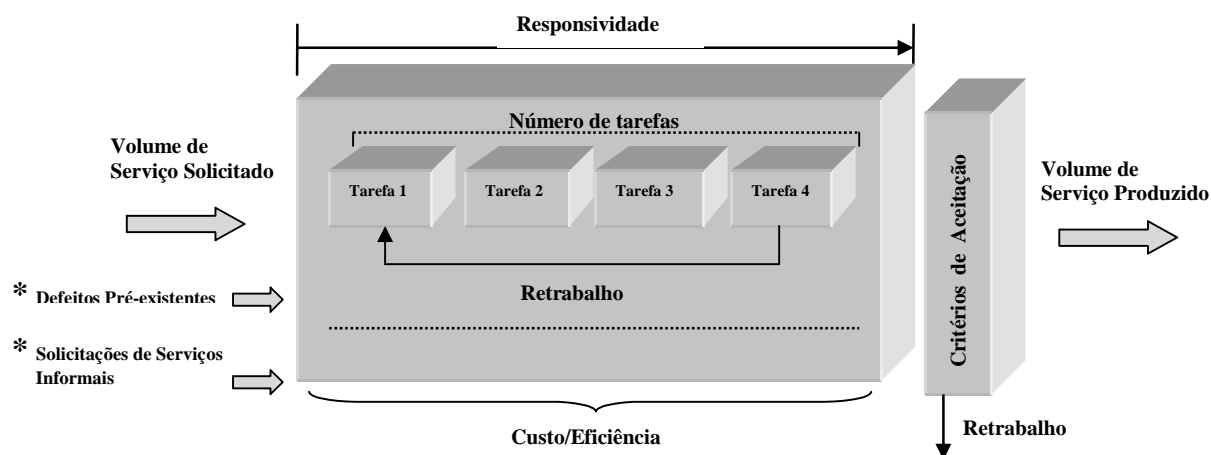


Figura 3.6 - Métricas em um contrato de outsourcing genérico (Fonte :HAYES,2004)

Analisa-se a Figura 3.6 de um contrato genérico de outsourcing como uma caixa preta que:

- Aceita um **volume de solicitação de serviço** e entrega um **volume de serviço produzido**.
- O tamanho do tempo necessário para completar o trabalho é a **responsividade**.
- O serviço é produzido por um custo total e **eficiência** pode ser calculada como uma unidade de custo por serviço produzido.
- **Qualidade** é definida como a habilidade de um serviço produzido estar em conformidade com padrões de aceitação.

Cada um desses fatores representa uma interface entre o cliente e o provedor e pode ser manipulado como parte de um SLA.

Hayes (2004) ainda enfatiza que alguns fatores estão somente sob o controle do cliente, enquanto outros estão sob o controle do provedor:

- O cliente determina o **volume de solicitação de serviço**. Estas solicitações incluem pedidos "oficiais", seguindo processos padrões e serviços solicitados informalmente, que passam diretamente entre o solicitante e o executor. Considerando que não são solicitados oficialmente, estes serviços são invisíveis a gerentes de cliente e não são incluídos no SLA. Os fracassos nestas solicitações informais é freqüentemente a raiz de descontentamento posterior de cliente com o provedor.
- Outro fator são problemas **preexistentes**. Inevitavelmente, os processos dos clientes, conjunto de aplicações a serem suportadas, etc., contêm algum nível de defeitos existentes. Estes defeitos influenciam a habilidade do provedor de cumprir seus compromissos de qualidade de serviços, assim correções destes defeitos podem ser negociadas em um contrato de *outsourcing*, e o provedor de serviço desejará quantificá-las antes de estabelecer compromissos de entrega.
- Para o provedor, responsividade, eficiência e volume de serviço produzido estão sob seu controle, o cliente fixa, tipicamente, os padrões básicos de aceitabilidade.

Registro de atraso é criado quando o volume de solicitação de serviço excede o volume máximo de serviço produzido (capacidade). **Retrabalho** é o número de produtos de serviço produzidos pelo provedor que não satisfaz as exigências de qualidade e devem ser refeitos.

Fatores dentro do conjunto de serviços a serem executados pelo provedor, inclusive número de tarefas, eficiência de tarefa, eficiência do trabalho, nível de retrabalho interno e custos de pessoal, está tipicamente sob total controle do provedor. Manipulando estes itens, um provedor influencia seus custos, capacidade, responsividade e no final das contas, rentabilidade. Geralmente, estas categorias de medidas não estão incluídas em um SLA.

Os principais fatores podem ser administrados por quatro categorias principais de métricas de SLA:

1. Volume de serviço

Volume de serviço é tipicamente o principal determinante de tamanho de um projeto de *outsourcing*, especificando o nível exato de esforço a ser provido pelo provedor de serviço no escopo do projeto. Qualquer esforço gasto fora deste escopo, normalmente, será separadamente dirigido para a companhia, ou requererá re-negociação das condições do SLA.

Definida como o número de unidades de um serviço por unidade de tempo, métrica de volume de serviço deve ser especificada para todos os principais serviços citados no SLA. Deve-se escolher a métrica de volume mais simples possível para assegurar resultados consistentes.

2. Qualidade

Métricas de qualidade são as mais diversas de todas as métricas de SLA. Elas cobrem uma extensa faixa do escopo dos serviços e exigências definidas no contrato. Problemas de qualidade surgem quando os serviços produzidos não alcançam os critérios de aceitação especificados ou padronizados. Os critérios de aceitação dos serviços podem conter uma ou mais métricas de qualidade, as quais podem ser:

- **Taxas de defeito**

Medem os erros nos principais serviços produzidos, inclusive número de falhas por mês, número de perdas de prazos finais, número de serviços rejeitados (retrabalhos), etc.

- **Conformidade a padrões**

Medem a aderência a padrões definidos previamente, tais como documentação de programas, formatação de relatórios e outros serviços tangíveis.

- **Qualidade Técnica**

Medem parâmetros que caracterizam a qualidade técnica, normalmente, produzidas por ferramentas comerciais.

- **Disponibilidade de serviço**

Medem a quantidade de tempo pelos quais os serviços executados pelo provedor estão disponíveis, como acordado com os clientes. Varia de disponibilidade de aplicação on-line a entrega de relatórios por um período do dia especificado.

- **Satisfação do serviço**

Identificam o nível de satisfação do cliente com o serviço executado pelo provedor de acordo com sua percepção de qualidade. Geralmente são efetuadas pesquisas internas e ou externas através de uma terceira parte neutra. Embora subjetivas, elas são uma boa dupla confirmação da validade das outras métricas de SLA. Por exemplo, se um provedor alcança todos os objetivos de desempenho especificados, mas recebe uma taxa de satisfação inferior, as métricas de SLA atuais não estão focando os fatores corretos claramente.

3. Responsividade

Métricas de responsividade medem a quantidade de tempo que um provedor leva para controlar um pedido do cliente. Normalmente, são as mais importantes da perspectiva do cliente, e têm peso em sua percepção de qualidade de serviço fornecida pelo provedor. Estas métricas incluem:

- **Tempo de implementação**

Esta métrica mede o tempo decorrido do recebimento de uma solicitação até o tempo de seu completo atendimento. Exemplos de métricas incluem tempo para implementação de uma otimização, tempo para solucionar problemas de manutenção, etc.

- **Tempo de acionamento**

Esta métrica mede o tempo decorrido de uma solicitação até o provedor iniciar efetivamente o atendimento. Exemplos de métricas incluem tempo para reconhecer chamadas de apoio rotineiras, tempo de resposta programadas para problemas de manutenção, etc.

- **Tamanho da quantidade de serviços não atendidos**

Outra medida de responsividade é o tamanho da quantidade de serviços não atendidos, tipicamente, expresso como o número de pedidos na fila ou o número de horas necessárias para processar a fila.

4. Eficiência

Métricas de eficiência medem a efetividade do compromisso do provedor entregar serviços a um custo razoável. Puras métrica de custo, embora importantes, perdem a relação entre os volumes de serviço e a efetividade de sua entrega. Para o cliente, aumentos em eficiência produzem freqüentemente reduções de custo. Para o provedor, traduzem aumento nos lucros. Arranjos de *outsourcing* compartilham freqüentemente estes benefícios entre o cliente e o provedor para encorajar que eles busquem melhorias de eficiência. Exemplos de métrica de eficiência incluem:

- **Eficiência de custo/esforço**

Esta métrica de eficiência é tipicamente associada a um índice que é baseado em custo por unidade de serviço produzido, e é usado para documentar reduções de custo ou aumentos em produtividade. Exemplos de métrica deste grupo: número de programas suportados por pessoa, custo por chamada de suporte, etc.

- **Utilização da equipe**

Estas métricas acompanham a carga de trabalho de cada membro da equipe para apoiarem na administração dos recursos utilizados. Exemplos de métrica incluem % de tempo gasta em suporte, % utilização, etc.

- **Níveis de retrabalho**

Embora métricas de retrabalho também meçam qualidade, elas podem ser aplicadas em uma base de porcentagem para medir a efetividade de implementar melhorias de qualidade. Estas métricas identificam a porcentagem de serviço que retornam a um passo anterior para complementação, correção de erros ou conclusão. Eles identificam esforço perdido na prestação dos serviços.

Karten (2003) considera que para o SLA alcançar seus objetivos, deverá ser observado como não efetuar um SLA:

- **Tempo errado:**

Não desenvolver SLA em momentos de crise e insatisfação do cliente. Primeiro deverá ser avaliado que serviço realmente pode e o que não pode ser entregue pelo provedor. E para os serviços que não funcionam bem, deverão ser identificadas as mudanças necessárias.

- **Razão errada:**

O SLA não resolverá problemas de gerenciamento indevido, limites de responsabilidades não definidos, processos operacionais ambíguos e duplicados.

- Forma errada:

Ser desenvolvido unilateralmente pelo provedor sem o cliente definir conteúdos do SLA e ser envolvido no estabelecimento e gerenciamento. Quando ambas as partes colaboram no processo de desenvolvimento do SLA, elas aprendem a trabalhar juntos o possibilitará um SLA bem sucedido.

3.3.2 Gerenciamento de Níveis de Serviço

Para Van Grembergen *et al* (2003a), uma forma de simplificar o processo de gerenciamento de níveis de serviço é usar um *balanced scorecard* - BSC.

O *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no início dos anos 90, é um sistema de gerenciamento e planejamento estratégico, usado extensivamente por organizações a nível mundial para alinhar as atividades do negócio à visão e à estratégia da organização. Foi motivado pela idéia que a avaliação de uma organização não deve ser restrita aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, baseados unicamente em medidas de desempenho financeiro, mas devem ser adicionadas medidas referentes à satisfação do cliente, processos internos e habilidades para inovar. Estas medidas adicionais podem vir assegurar futuros resultados financeiros (*BALANCED SCORECARD INSTITUTE*, 2007; VAN GREMBERGEN e HAES, 2005b).

Em função de sua formulação ser orientado à estratégia, o BSC possibilita às organizações:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, criando um consenso entre os executivos e funcionando como ponto de referência para os processos gerenciais baseados em equipes;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, resultando em clara compreensão por todos das metas de longo prazo da unidade de negócios e da estratégia para alcançá-las;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, permitindo que a empresa quantifique os resultados pretendidos a longo prazo e identifique quais os mecanismos e recursos serão utilizados para alcançá-los;
- melhorar o feedback e o aprendizado estratégico, permitindo monitorar e ajustar, se necessário, a implementação da estratégia.

O BSC de Kaplan e Norton (1997) focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Os autores propuseram uma estrutura para estas perspectivas em três camadas – missão, objetivos e medidas. As medidas devem refletir as relações de causa e efeito sob as quais a estratégia foi efetuada, permeando todas as perspectivas de forma linear, vinculadas, em última análise, aos objetivos financeiros.

Neste sentido, o *Balanced Scorecard Institute (BSCI)* considera as hipóteses de causa e efeito como fundamentais para entendimento das métricas que o BSC prescreve, de forma que qualquer mudança nas métricas utilizadas devem levar em conta a hipótese que está sendo proposta como a causa de sucesso estratégico a longo prazo (BSCI,2007).

Para colocar o BSC para trabalhar, organizações deveriam converter cada perspectiva em suas métricas e medidas correspondentes que avaliassem a situação atual. Neste sentido, e ainda considerando que uma estrutura de BSC genérica pode ser convertida para as mais específicas necessidades de uma função de TI, tais como definindo e gerenciando níveis de serviço, Van Grembergen *et al* (2003a) propõe o *SLM balanced scorecard*, apresentado na Tabela 3.5

Para os autores, as perspectivas propostas de um *balanced scorecard* genérico deveriam ser trocadas de acordo com as seguintes perspectivas:

- contribuição corporativa: captura os valores de negócios criados dos processos de SLM com a porcentagem de processos de negócios cobertos pelos SLAs;
- orientação do usuário (cliente): representa a avaliação do usuário do processo de SLM e captura a satisfação do usuário baseada na sondagem e nos níveis de serviço gerais realizados para aplicações e operações
- excelência operacional: representa os processos de SLM empregados para entregar serviços demandados incluindo o nível de maturidade geral do processo SLM;
- orientação futura: representa os recursos humanos e tecnológicos necessários para o processo SLM entregar seus serviços sobre o tempo.

Tabela 3.5- Genérico SLM (Fonte: VAN GREMBERGEN et al ,2003a)

Orientação do Usuário Como os usuários vêem o SLM?	Contribuição Corporativa Como os gerentes vêem o processo SLM?
<p>Missão</p> <p>Encontrar as exigências dos negócios dos usuários e aumentar a satisfação do usuário</p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho do nível de serviço • Satisfação do usuário <p>Medidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentagens de aplicações e serviços de operação reunidas nos SLAs • Escore no levantamento de satisfação do usuário 	<p>Missão</p> <p>Encontrar uma razoável contribuição para os negócios do processo de SLM</p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controle de despesa para o SLM • Máximo efeito nos negócios <p>Medidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Despesas atuais x orçadas • Porcentagem dos processos confiados na TI pelos SLAs
Excelência Operacional Como é efetivo o processo de SLM?	Orientação Futura TI é posicionada para encontrar futuros desafios de SLM?
<p>Missão</p> <p>Efetivo processo de SLM</p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do processo de SLM • Eficiente gerenciamento de cálculos • Eficientes relatórios de perdas • Eficientes relatórios de desempenho • Eficiente processo de implementação <p>Medidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível de maturidade do SLM • Número de falhas para estar presente nos relatórios programados • Número de falhas para produzir relatórios de perdas por hora • Número de falhas para produzir relatórios de desempenho como acordados • Número de execuções atrasadas 	<p>Missão</p> <p>Desenvolver oportunidades para responder a futuros desafios</p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanentes treinamentos e educação de SLM para pessoal de TI e usuários finais • Pesquisas de SLM <p>Medidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orçamento educacional de SLM como porcentagem total do orçamento de TI • Porcentagem do <i>staff</i> de TI e usuários finais com treinamento de SLM completados • Porcentagem de orçamento de TI gasto nas pesquisas de SLM

4 GOVERNANÇA DE TI E PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO

Nesse capítulo, será apresentada uma revisão na literatura, onde buscou-se explorar os trabalhos realizados sobre negociação de níveis de serviço, investigando-se a forma como os temas Governança de TI e Negociação foram associados ao contexto de *outsourcing* de TI, seus resultados e suas lacunas.

4.1 Contratos de *outsourcing* de TI e mecanismos de Governança de TI

Segundo Walden (2002), contratos de *outsourcing* de TI contabilizaram uma receita de mais de 100 bilhões de dólares no ano de 2000, porém os benefícios estão longe de serem garantidos. Dos estudos realizados, 53% das empresas tentam renegociar os termos originais, e 25% destas renegociações, resultam no fim do contrato. O autor afirma que um entendimento da estrutura e função dos contratos de *outsourcing* deve ser a preocupação principal das pesquisas de SI.

A maioria dos relacionamentos entre organizações adotam o contrato como mecanismo de controle porque servem para colocar limites acreditáveis e executáveis nas ações de cada parte, e obrigam a uma parte extrair renda da outra parte, que não executou como acordado. Tipicamente, um contrato formal especifica papéis e responsabilidades para serem executados, procedimentos para manutenção, penalidades para não cumprimento, recompensas para resultados atingidos, etc. No contexto de *outsourcing* de TI, contrato de SLA é utilizado como mecanismo de controle e é o principal instrumento de gerenciamento dos comportamentos das partes e dos resultados do *outsourcing* de TI (GOO, 2008).

Para Walden (2002), contratos são muito mais do que simples listas de regras, mas, instrumento que dá o tom e a natureza do relacionamento entre duas partes contratantes. Um contrato bem desenvolvido influencia de forma significativa na qualidade do resultado do relacionamento (KERN e WILLCOCKS, 2000).

Contratos de relacionamento, geralmente, são associados a alianças de longo período com normas de cooperação e obrigação desempenhando importantes papéis para coordenação dos processos de trocas. Espera-se que as partes sigam certos padrões de comportamento representados no conjunto de normas compartilhadas que são baseadas na confiança entre as partes (NESS e HAUGLAND, 2005).

Para Gellings (2007), o contrato de *outsourcing* é uma importante ferramenta de gerenciamento e tem sido a principal forma de governar relacionamentos de *outsourcing* de TI, mas existe uma lacuna nas pesquisas de escolha e projeto de mecanismos de contrato. Neste contexto, a autora desenvolveu uma pesquisa para identificar como mecanismos de Governança de TI poderiam ser contratualmente implementados e quais seriam as atividades que contribuiriam para o sucesso da implementação de tais mecanismos. Sucesso este, entendido como uma redução nos custos de serviço de TI e um aumento na qualidade do serviço entregue.

Os elementos que compreendem a Governança de TI sugeridos por Webb *et al* (2006) e analisados por Gellings (2007) a serem relacionados às cláusulas do contrato para o sucesso do *outsourcing* de TI foram:

- alinhamento estratégico – se o projeto de *outsourcing* não estiver alinhado com as estratégias da empresa, os resultados dos serviços poderão não satisfazer aos usuários;
- entrega de valor aos negócios através da TI – a melhora tecnológica esperada pelo *outsourcing* de TI e a possibilidade de estabelecer custos variáveis em função do serviço que se recebe conduzem a um melhor desempenho nos negócios;
- gerenciamento de desempenho – para construir e manter um relacionamento no *outsourcing* de TI, medidas e controles têm sido importantes fatores e devem ser acordados contratualmente;
- gerenciamento de risco – fatores de risco e possíveis resultados negativos devem ser identificados;
- controle e responsabilidade – no contexto do *outsourcing*, controles são de especial importância, pois possibilitam a avaliação do seu desempenho;

Com base nestes elementos de Governança de TI, a autora relacionou possíveis cláusulas contratuais, pesquisadas na literatura de *outsourcing* de TI, às atividades que os implementariam (Figura 4.1):

- O alinhamento estratégico pode ser estabelecido contratualmente através de cláusulas de requisições de mudanças e renegociação do contrato, assim mudanças na estratégia da empresa poderão ser ajustadas de acordo com a nova estratégia e as atividades que possibilitarão este realinhamento serão os encontros regulares dos gerentes de contas e dos executivos dos provedores de serviços com o dos clientes dos serviços. Outra atividade que possibilita alinhamento da estratégia da

empresa com o projeto de *outsourcing* é o envolvimento do departamento de negócios na execução do projeto de *outsourcing* de TI.

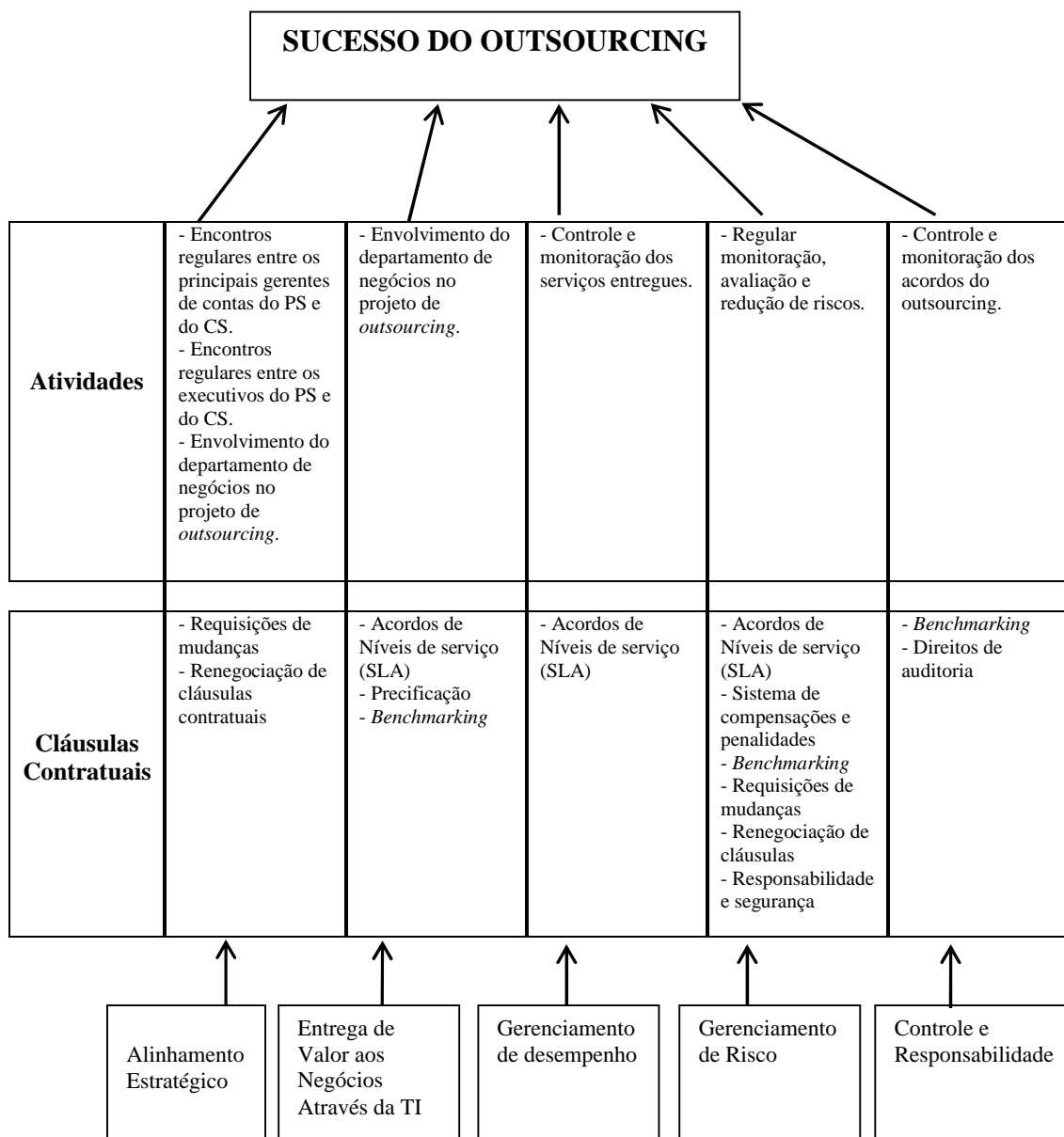


Figura 4.1 - Relacionamento de mecanismos de Governança de TI com cláusulas contratuais e atividades para alcance do sucesso do *outsourcing* de TI (adaptado de GELLINGS, 2007)

- A entrega de valor aos negócios através da TI pode ser otimizada contratualmente por:
 - acordos de níveis de serviço (SLA) – um SLA bem negociado, com altos padrões de qualidade, entregará valor aos negócios através da TI em função de poder melhorar seu desempenho;

- estrutura de precificação adequada para o acordo – bem como uma estrutura de precificação elaborada adequadamente sob uma base clara para determinação dos preços de acordo com os serviços contratados, influenciará positivamente a entrega de valor aos negócios através da TI;
- cláusulas de *benchmarking* - permite que os preços sejam comparados aos empregados no mercado e se excederem determinados limites, possibilitará revisá-los e renegociá-los em um período determinado.

No nível de atividade, o envolvimento do departamento de negócios na execução do projeto de *outsourcing* de TI possibilitará a entrega de valor aos negócios através da TI.

- Gerenciamento de desempenho – acordo de SLA e atividades de controle e monitoração regulares deste acordo têm relação positiva com o sucesso do *outsourcing* de TI.
- Gerenciamento de risco – cláusulas contratuais de SLA, *benchmarking*, penalidades e bonificações, requisições de mudanças, opções de renegociações, responsabilidade e segurança reduzem os riscos de perda de controle, perda de flexibilidade, altos custos adicionais e perda de transparência. No nível de atividades, monitoração regular, avaliação e redução de riscos possibilitam o gerenciamento de risco do *outsourcing* a partir destas cláusulas.
- Controle e responsabilidade – cláusulas de *benchmarking* e de direitos de auditoria para que o cliente possa examinar os processos do provedor quando achar necessário possibilitam atividades de controle e monitoração dos acordos efetuados.

4.2 Negociação de contratos de *outsourcing* de TI

Para Demirkan *et al* (2005), existe uma lacuna nas pesquisas de negociação referente a forma da preparação de bem escritos contratos de *outsourcing* de TI que são construídos por processos formais de negociação.

Enquanto modelos econômicos, os quais têm como foco principal a redução de custos, apóiam de forma significativa as pesquisas de *outsourcing* de TI, bases teóricas adicionais podem apoiar as pesquisas de negociação de aceitáveis contratos de *outsourcing* de TI. Neste sentido, DEMIRKAN *et al* (2005) assumiram que uma estrutura de referência para examinar as negociações com respeito à SLAs de *outsourcing* de TI poderia vir:

- da teoria de troca social – o núcleo desta teoria é uma relação de troca entre as partes, onde elas deverão dar e receber. Focaliza nas análises subjetivas de custo e benefício executadas pelas partes, como elas tentam administrar a relação, e prevê que a manterão até uma parte acreditar que os custos observados excedem os benefícios;
- da teoria da equidade – postula que as partes se esforçarão para criar e manter condições de justiça, assim uma parte resistirá a tentativas para alterar as condições do SLA contanto que esteja adquirindo o que deseja da outra parte;
- do processo de aprendizagem – negociadores escolhem estratégias de barganha em suas tentativas para otimizar seus pagamentos. Estas estratégias estão baseadas nas percepções de cada parte das estratégias de seus oponentes, as quais são baseadas na forma em que cada negociador junta e ou coleciona informação;
- da qualidade da sociedade – times organizacionais são unidades fundamentais de tomada de decisão e aprendizagem. Times de alta aprendizagem (com grandes metas de aprendizagem, grandes valores de aprendizagem e discussões no grupo) executam melhor que times de baixa aprendizagem (com metas de desempenho, baixos valores de aprendizagem e sem discussões em grupo);
- da negociação de princípio – o foco da negociação é nos interesses das partes mais do que nas suas posições. Partes que usam negociação de princípios gerarão várias opções distintas antes de chegar a um acordo, e deverão insistir que o acordo final seja fundado somente em medidas objetivas;
- da negociação baseada em interesse - uma parte pode influenciar as preferências da outra, discutindo as motivações básicas para adotar metas específicas em uma negociação, trocando assim a forma da discussão de resultados para a relevância daquelas metas. Para que esta teoria seja aplicável dentro de um ambiente de negociação, ambas as partes precisam ser muito bem informadas, uma sobre outra, e deve haver grande confiança entre elas.

Os autores entenderam que os modelos teóricos apresentados acima poderiam ser muito relevantes nos processos de negociação de SLA, assim, baseados nestes modelos, formularam suas hipóteses de pesquisa, designadas por P1 a P5, e associaram-nas as fases mais relevantes da negociação de SLA. A Figura 4.2 apresenta o ciclo de vida de uma negociação de SLA e as indicações das hipóteses são efetuadas ao lado ou ao longo da fase que são estudadas. Chegando as seguintes conclusões:

- para a hipótese P1 relacionada às lacunas de conhecimento, analisada na fase de construção dos grupos de negociação de cada parte e para a hipótese P2 relacionada à aprendizagem, motivação e conhecimento, analisadas ao longo de todo o ciclo de negociação: motivação e conhecimento têm significativo impacto no sucesso ou no fracasso do processo de negociação e na qualidade do SLA produzido como resultado da negociação. Times que são bem preparados para o processo de negociação têm um sobre-desempenho na execução do documento final do SLA;
- para a hipótese P3 relacionada à equidade e justiça, analisada na fase de negociação dos itens do SLA: os resultados evidenciaram muitas dúvidas quanto a relevância da teoria da equidade no processo de negociação de SLA, predominando ganhadores e perdedores em cada negociação, resultando em um ambiente de negociação caracterizado mais por posicionamento de barganha do que por negociação de princípio. Desta forma, predisposições individuais podem ter impacto no desempenho do time e, por extensão, na natureza e qualidade do SLA final;
- para a hipótese P4 relacionada à aprendizagem e percepção das estratégias da outra parte, analisada na fase de negociação dos itens do SLA: de forma incidental foi verificada a influência da percepção da estratégia de uma parte na formação da estratégia da outra parte;
- para a hipótese P5 relacionada à qualidade do relacionamento, analisada na fase de negociação dos itens do SLA: foi verificado que partes que são mais complacentes com o uso da TI, contribuem de forma menos significativa para o SLA produzido, bem como as partes que apresentam-se mais pessimistas com os itens negociados, contribuem mais em relação às partes que se mostram otimistas com o acordo negociado.

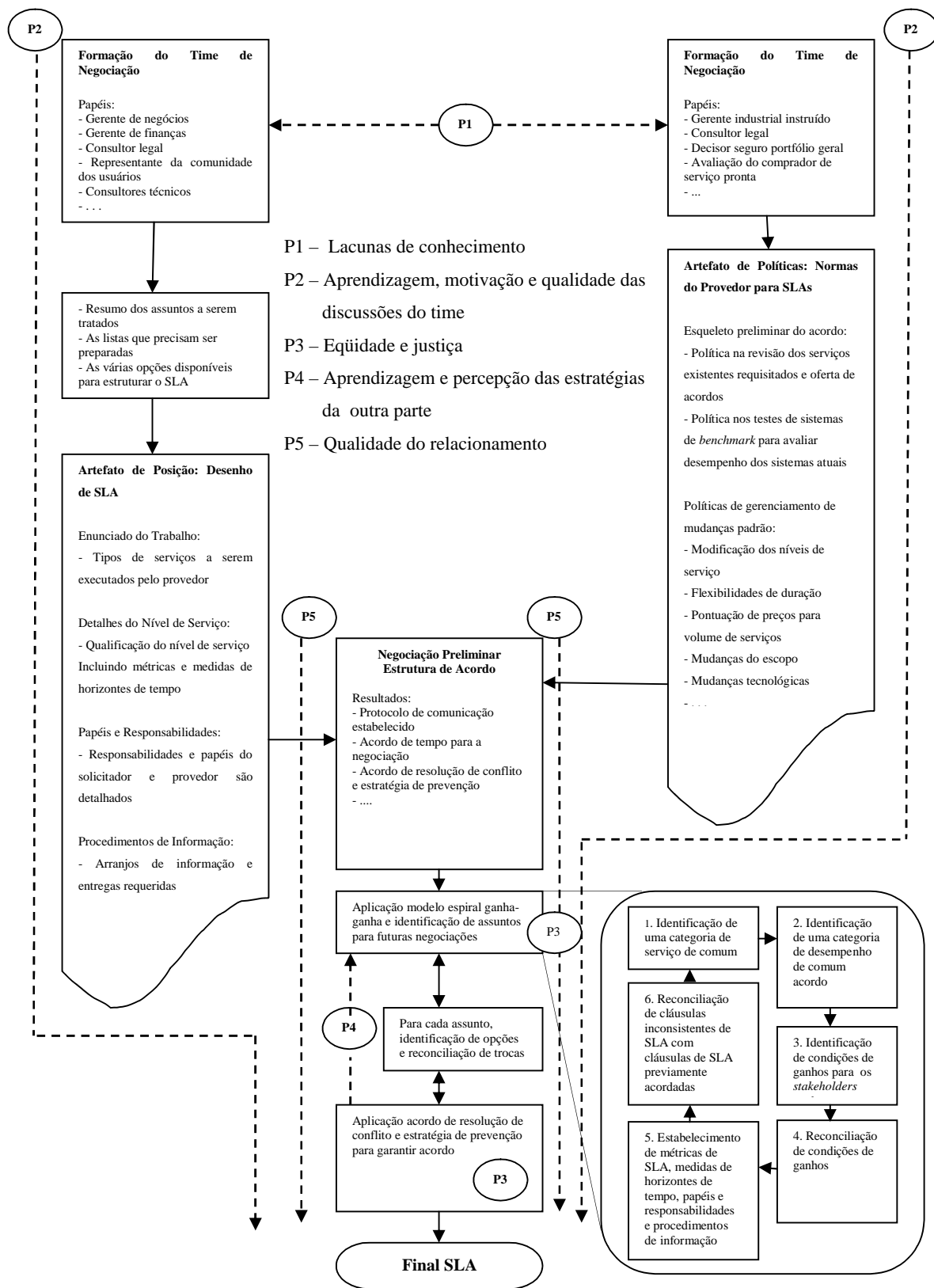


Figura 4.2 - Ciclo de vida de uma negociação com elementos dirigidos por teorias sociais (adaptado de Demirkan et al, 2007)

5 MODELO PROPOSTO DE NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA DE NÍVEIS DE SERVIÇO

A evolução do *outsourcing* de TI acompanhou o movimento das inovações tecnológicas e a necessidade do alinhamento da TI com o negócio. Os provedores de serviços passaram a fornecer soluções completas para seus clientes e tornaram-se parceiros estratégicos, compartilhando objetivos, riscos e compromissos, baseados em metas de ganhos mútuos.

Mudanças nos modos de Governança de TI foram acompanhando esta evolução, contratos, relacionamentos e outros elementos foram sendo adicionados às estruturas de governança. Um dos elementos que foi integrado aos contratos de *outsourcing* e aos mecanismos de governança de TI foi o SLA, o qual pode ser considerado um fator crítico para o sucesso do *outsourcing*.

5.1 Justificativa da Negociação Integrativa

A negociação integrativa é a mais adequada nos ambientes organizacionais sujeitos às relações estáveis ao longo do tempo, nos quais, a comunicação e a confiança entre as partes resultam em elemento de vantagem competitiva, contribuem para um melhor relacionamento e mantêm atitude cooperativa que tendem a criar condições de ganhos mútuos. Como relembra Saad (2006),

(...) relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos freqüentemente exigem que se abra mão de vantagens imediatas. Além disso, a busca de um cenário “ganha-ganha” requer tempo, esforço, flexibilidade e criatividade de ambas as partes, já que nem sempre é fácil observar questões sob a ótica alheia ou compartilhar interesses.

Em uma negociação integrativa as partes cooperam para maximizar os benefícios, integrando seus interesses em um acordo e buscam satisfazer os principais objetivos de cada um, cientes que poderão ter que ceder em outros objetivos.

O crescimento do *outsourcing* tem motivado as organizações a conduzirem negociações integrativas, visto a necessidade de cooperação entre as partes para alcançarem benefícios recíprocos e duradouros.

O presente modelo tem como base a incorporação de princípios de negociação integrativa nas etapas de diagnóstico da situação atual à etapa de negociação do acordo de

níveis de serviço de um projeto de *outsourcing* de TI. É desenvolvido na perspectiva da empresa contratante, podendo se adequar a contratação de variados serviços de TI.

Não é objetivo deste trabalho analisar os processos de decisão e seleção de provedores de serviços, bem como transferência de atividades e gerenciamento do *outsourcing* pós assinatura do contrato, assim estas etapas não serão detalhadas. Elas, por si só, justificam trabalhos de pesquisa específicos. Desta forma, o modelo inicia considerando que a decisão de efetuar *outsourcing* de TI já foi tomada e as estratégias da empresa já estão definidas e servirão de entrada para o modelo proposto.

5.2 Etapas de um Projeto de *Outsourcing* de TI

O projeto de *outsourcing* de TI inicia pela decisão de “fazer” ou “comprar” as atividades de TI na organização e finaliza, desde que seja decidido contratar empresas fornecedoras destas atividades, com o término ou renovação do contrato de prestação de serviços.

Em geral, um projeto de *outsourcing* de TI é desenvolvido através de específicas etapas ordenadas (DUARTE *et al*, 2004; SAAD, 2006) como apresentadas na Figura 5.1, a qual será utilizada como referência para localizar as etapas pertinentes ao desenvolvimento e negociação do SLA do modelo proposto. Algumas etapas podem gerar revisões nos resultados da etapa anterior e em função da dinâmica do *outsourcing* e da flexibilidade implementada, poderão manter-se durante todo o ciclo de vida do contrato, atualizando-o.

5.2.1 Etapa 1 – Decisão de fazer *outsourcing* de TI

Nesta etapa, identifica-se quais os objetivos e os benefícios esperados de se contratar serviços de TI junto a terceiros, quais são as atividades a serem transferidas e avalia-se, de acordo com as estratégias da empresa, os riscos e oportunidades de “fazê-las” ou “comprá-las”.

Divide-se nas seguintes sub-etapas:

- Definição da equipe de avaliação e condução do projeto, sua estrutura organizacional e de poder decisório.
- Identificação dos serviços de TI passíveis de serem transferidos para um provedor de serviço, seus custos atuais e recursos técnicos e humanos alocados.
- Identificação dos objetivos almejados com o *outsourcing*.

5.2.2 Etapa 2 – Definições do escopo do projeto de *outsourcing* de TI

Após avaliação inicial e decisão de efetuar o *outsourcing*, faz-se necessário identificar e detalhar todas as características dos serviços a serem contratados e suas prioridades para elaboração de um *business case*, de forma que seja possível a empresa manter a decisão quanto ao *outsourcing*, e comprovar que há possibilidades do mercado de serviços de TI atender aos objetivos do projeto, bem como direcionar a elaboração de uma solicitação de proposta aos provedores de serviço, a seleção do provedor e a negociação do contrato.

Devem ficar claras as fronteiras dos serviços contratados, a estrutura de relacionamento da empresa com suas áreas internas e com o provedor, a qualidade requerida e suas métricas de medição. As sub-etapas que fazem parte desta etapa são:

- Diagnóstico dos serviços a serem solicitados.
- Determinação dos níveis de serviço.
- Determinação da estrutura de relacionamento.

5.2.3 Etapa 3 – Seleção do provedor de serviço

A seleção do provedor de serviço inicia com a identificação de potenciais fornecedores e finaliza com a seleção do fornecedor, avaliado de acordo com os critérios estabelecidos.

Divide-se nas seguintes sub-etapas:

- Identificação de potenciais provedores.
- Determinação e estruturação dos procedimentos e critérios de seleção.
- Seleção do provedor.

A identificação de potenciais fornecedores poderá ser efetuada através de uma pesquisa de mercado e, de acordo com a estratégia da equipe de condução do projeto de *outsourcing*, uma requisição de informações - *RFI (Request for Information)* poderá ser enviada aos fornecedores para complementar as informações que julguem necessárias.

Uma *RFI* questionará sobre os tipos de serviços que o fornecedor é capaz de executar, seu porte empresarial, situação financeira, experiências comprovadas de mercado e níveis de serviço praticados com seus clientes. A partir das informações recebidas, ajustes no escopo do projeto poderão ser efetuados e será elaborada uma solicitação de proposta de prestação de serviço a ser encaminhada aos potenciais provedores identificados.

A determinação e estruturação dos procedimentos e critérios de seleção será responsável pela definição de como o processo de seleção será conduzido, como as propostas serão

encaminhadas, qual o nível de detalhamento das informações a serem divulgadas, como a idoneidade do processo será garantida, como as propostas serão avaliadas e quais seus critérios de avaliação.

Após encaminhamento das propostas, é previsto um período para esclarecimento de dúvidas e para recebimento das propostas. Durante este período, os assuntos que são discutidos tornam-se mais claros e as propostas evoluem até uma apresentação formal final.

De posse das propostas recebidas, os provedores são selecionados de acordo com os critérios de avaliação estabelecidos anteriormente.

Para que se possa manter o poder de negociação, é necessário que sejam selecionados mais de um provedor, gerando uma pequena lista, na qual serão conduzidas as atividades de *due-diligence*, definição de estratégias de negociação e a criação de um contrato preliminar que guiará a negociação.

O *due-diligence* consiste em um processo mútuo, onde as organizações, contratante e as selecionadas que compõem a pequena lista, disponibilizarão informações e examinarão os riscos e as condições associadas à negociação em andamento, antes que o acordo seja concretizado. São verificadas questões de naturezas técnicas, administrativas, legais e financeiras. Geralmente é efetuada em negociações de grande risco ou nas que envolvem grande quantidade de recursos financeiros.

5.2.4 Etapa 4 – Negociação do contrato de *outsourcing* de TI

Para que a negociação seja efetiva faz-se necessário uma extensa preparação e um levantamento detalhado da empresa selecionada, bem como dos aspectos relacionados à empresa contratante. Tais informações apoiarão o desenvolvimento da estratégia de acordo com os objetivos estabelecidos para a execução do *outsourcing*.

Divide-se nas seguintes sub-etapas:

- Definição da equipe de negociação
- Desenvolvimento da estratégia de negociação.
- Negociação dos termos do contrato.
- Negociação dos níveis de serviço.

5.2.5 Etapa 5 – Transição dos serviços e implantação do contrato

Após assinatura do contrato, inicia-se a etapa de transição dos serviços contratados de acordo com os planos estabelecidos no contrato e negociados anteriormente. As atividades que fazem parte desta etapa são:

- Integração das equipes do cliente e do provedor de serviço.
- Transferência das atividades e dos recursos técnicos e humanos de forma ordenada de acordo com o plano de transição.
- Gerenciamento dos riscos da transição.
- Execução do plano de contingência, se necessário.
- Manutenção de comunicação entre as equipes gerencias durante todo o decorrer da transição, informando-os da evolução das atividades.

5.2.6 Etapa 6 – Gerenciamento do contrato

Esta etapa é responsável pelo gerenciamento do contrato de *outourcing* e deve assegurar que os serviços sejam executados de acordo com que foi solicitado e negociado, dentro dos padrões de qualidades definidos no SLA e demais termos contratuais. Deve-se enfatizar que esta etapa não se limita a uma gestão burocrática do contrato, mas, também envolve uma gestão de relacionamento entre o cliente e o provedor.

Devido as cláusulas de requisições de mudanças e renegociação do contrato que devem ser incluídas no contrato de *outsourcing*, mudanças na estratégia da empresa poderão ser ajustadas e o escopo inicial do projeto poderá ser alterado com inclusão de novos serviços, cancelamento de outros e redefinição das métricas de qualidade requerida, tornando o *outsourcing* um projeto dinâmico e gerando a necessidade de renegociação do contrato antes mesmo do seu término.

5.2.7 Etapa 7 – Finalização ou renegociação do contrato

Ao término de um contrato de *outsourcing* de TI, três opções são possíveis: renegociar o contrato com o mesmo fornecedor, trocar o fornecedor, retomar os serviços ou mesmo descontinuí-los. As atividades que fazem parte desta etapa são similares à etapa I:

- Definição da equipe de re-avaliação
- Revisão interna identificando se os serviços ainda são necessários, se estão sendo efetuados satisfatoriamente ou se os custos atuais estão muito altos.

- Determinação dos critérios de seleção das opções.
- Avaliação e seleção da opção de acordo com os critérios estabelecidos.

5.3 Desenvolvimento do Modelo Proposto

O desenvolvimento do Modelo proposto de Negociação Integrativa de SLA é composto por oito etapas, que estão agrupadas de acordo com a etapa a qual pertencem no projeto de *outsourcing* de TI, conforme pode ser ilustrado na Figura 5.2.

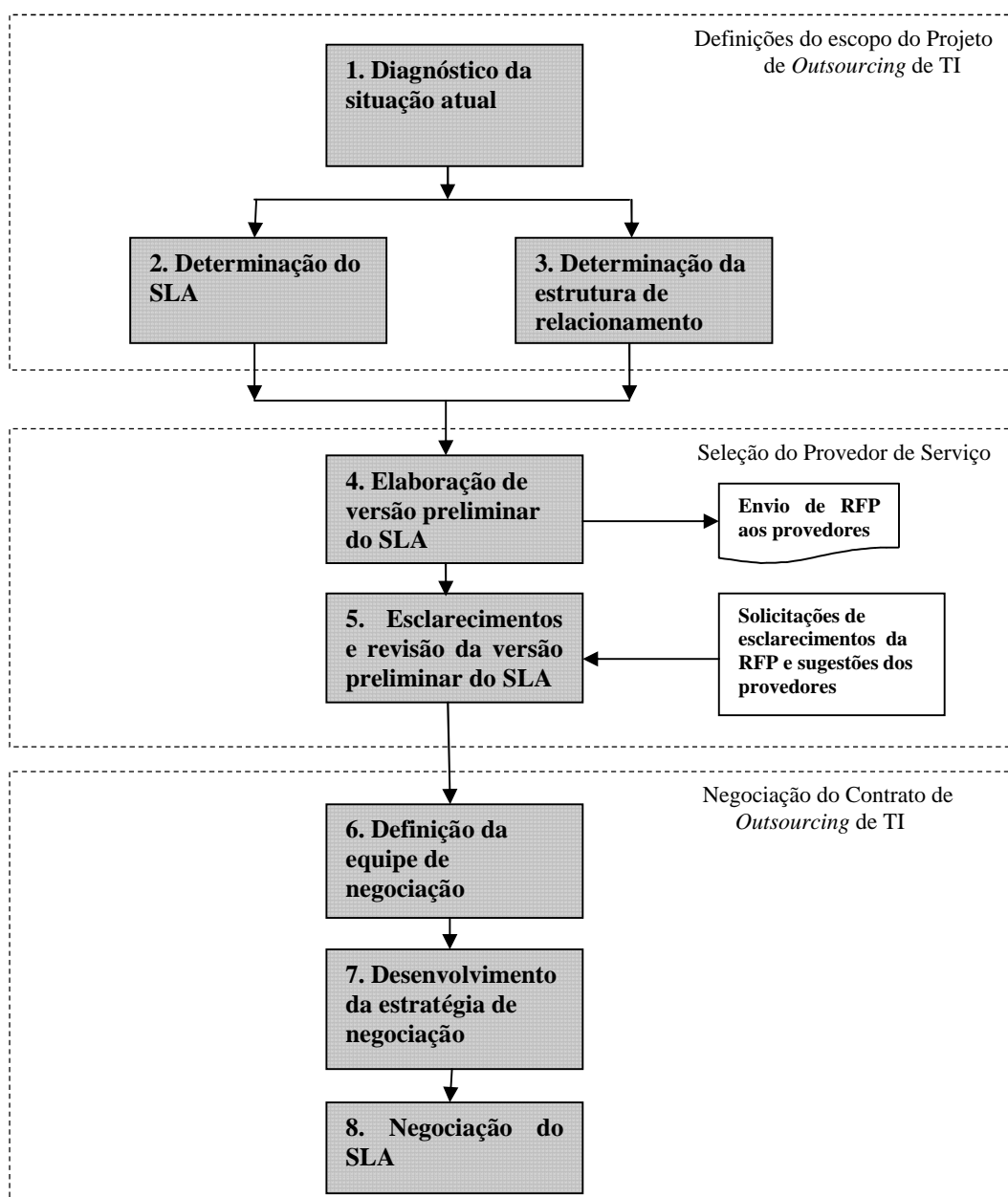


Figura 5.2 – Etapas do modelo de negociação integrativa de SLA apresentadas nas etapas integrantes de um projeto de outsourcing de TI (Fonte: Autora)

1. **Diagnóstico da situação atual** – A partir do escopo dos serviços identificados que serão transferidos para o provedor, diagnosticar a situação atual dos níveis de serviço praticados, métricas utilizadas, seus *stakeholders* e sua forma de gerenciamento.
2. **Determinação do SLA** – Determinação dos objetivos e níveis de serviço, gerenciamento e demais itens a serem negociados com o provedor de serviço.
3. **Determinação da estrutura de relacionamento** – Determinação da estrutura de relacionamento entre as partes e suas responsabilidades.
4. **Elaboração de versão preliminar do SLA** – Uma versão preliminar do SLA deverá ser desenvolvida para ser encaminhada junto com a solicitação de proposta de serviços aos provedores no processo de seleção.
5. **Esclarecimentos da versão preliminar do SLA** – Após encaminhamento da solicitação de propostas aos provedores, é dado um período para esclarecimentos das dúvidas a fim que ambas as partes tenham o mesmo entendimento da proposta preliminar.
6. **Definição da equipe de negociação** – Definição da equipe que fará parte da negociação do SLA.
7. **Desenvolvimento da estratégia de negociação** – Desenvolvimento da estratégia de negociação do SLA e pontos relevantes da negociação.
8. **Negociação do SLA** – Negociação dos termos do acordo de níveis de serviço – SLA.

5.3.1 Diagnóstico da situação atual

Considera-se que a decisão de efetuar um *outsourcing* dos serviços de TI já foi efetuada e já se determinou quais os serviços serão transferidos para um provedor externo à organização, bem como já foram definidos os objetivos que se desejam alcançar e quais suas métricas de avaliação.

O diagnóstico da situação atual dos serviços selecionados permitirá identificar a existência de controles e política de desempenho, níveis de serviço praticados, gerenciamento, custos envolvidos, tratamento do não desempenho dos níveis estabelecidos, entre outros.

Para cada serviço selecionado deve-se identificar:

- níveis do serviço praticados, suas metas e indicadores. No caso de o serviço ser efetuado em mais de uma unidade de negócio, cujas metas de desempenho sejam diferenciadas e as métricas de avaliação tenham variações, faz-se necessário

destacá-las ou diferenciá-las por unidade de negócio. O gerenciamento dos níveis de serviço poderá ser efetuado de acordo com as particularidades inerentes a cada área e os cálculos das métricas não serão executados de forma generalizada.

- custos envolvidos no controle dos níveis de serviço praticados;
- existência de ferramentas de gerenciamento, estrutura de relacionamento e tratamento do não desempenho dos níveis estabelecidos.

Este diagnóstico disponibilizará informações para a próxima etapa de desenvolvimento do SLA e fornecerá um referencial para os objetivos e níveis de serviço a serem estabelecidos.

Se o diagnóstico da situação atual identificar que não há acordos de níveis de serviços internos, nem histórico de desempenho dos serviços a serem transferidos, deve-se considerar no estabelecimento do acordo um período de aprendizado, para que o cliente e o provedor revisem e ajustem os níveis definidos. Pois, o custo do SLA está diretamente associado aos níveis de desempenho definidos, assim estabelecer níveis elevados à real necessidade poderá onerar em muito os custos dos serviços prestados.

5.3.2 Determinação do SLA

Esta etapa do desenvolvimento do SLA é essencial para estabelecer uma base para a negociação dos níveis de serviço, pois é nela que os objetivos serão determinados e as possibilidades serão analisadas detalhadamente. O SLA deve ser pensado como:

- **uma ferramenta de comunicação:** todo o processo de desenvolvimento do SLA abre um canal de comunicação entre as partes envolvidas;
- **uma ferramenta de prevenção de conflitos:** um acordo previne uma situação de conflito, provendo um entendimento compartilhado das necessidades;
- **um documento dinâmico:** o acordo não finaliza na assinatura do contrato, mas, com uma frequência predeterminada, as partes revisam o SLA e avaliam a adequação aos serviços atuais e caso seja necessário, ajustes são negociados;
- **uma base objetiva para alcançar a efetividade dos serviços:** O SLA possibilita que ambas as partes usem o mesmo critério para avaliar a qualidade do serviço prestado e se estes critérios refletem as necessidades dos negócios.

Considerando que o SLA é parte integrante de um projeto de *outsourcing*, algumas questões devem ser verificadas se já foram definidas anteriormente:

1. A equipe de desenvolvimento do SLA já está estabelecida?

2. A área executiva apóia a utilização de SLA e o considera fator crítico para o sucesso do *outsourcing*?
3. As necessidades dos negócios estão claramente identificadas e alinhadas à estratégia do *outsourcing* ?

Caso as questões, acima, não tenham sido ainda determinadas, deve-se definir antes de prosseguir o desenvolvimento do SLA. Neste sentido, destacam-se as recomendações:

1. A equipe de desenvolvimento deve ser composta por um gestor vinculado ao projeto do *outsourcing*, que tenha habilidades de comunicação e negociação, conhecimentos da organização e de estabelecimento e gerenciamento de SLA. Deverá ter disponível uma acessoria jurídica e profissionais com conhecimentos específicos dos serviços que serão oferecidos, bem como profissionais da área de negócios na qual o serviço será disponibilizado. Não necessariamente, os profissionais com conhecimentos específicos precisarão estar envolvidos durante todo o ciclo de desenvolvimento e negociação do SLA, mas, nas etapas que o gestor julgue necessário.
2. O apoio da área executiva favorecerá todo o desenvolvimento do SLA, patrocinando e disponibilizando recursos técnicos e humanos necessários. A equipe de desenvolvimento deverá elaborar apresentações específicas de esclarecimentos e ênfase da utilização do SLA como fator crítico para o sucesso do *outsourcing*.
3. Diferentes grupos de usuários têm diferentes necessidades de serviço, assim o SLA deverá ser especificado em termos destas necessidades que por sua vez devem estar alinhadas ao negócio da organização. Tal alinhamento possibilitará capturar qual o impacto no negócio caso o serviço seja prestado fora dos limites de desempenho acordado. Identificando-se que não há detalhamento de indicadores de desempenho associados ao negócio, faz-se necessário a determinação dos indicadores, buscando-se alinhá-los aos objetivos dos serviços de TI que por sua vez devem estar alinhados aos objetivos de negócios.

Uma vez identificados os serviços que serão contratados, sua situação atual e sua relação com o negócio, pode-se desenvolver os detalhes que deverão ser adicionados ao SLA.

Para cada serviço a ser contratado define-se:

- **Escopo do serviço:** deverá ser efetuada uma breve descrição do serviço para que leitores não técnicos possam entender os níveis de serviço definidos e sua importância para com o negócio, bem como esclarecer o que não está contemplado no serviço.
- **Localização geográfica:** deverá ser descrito onde o serviço será disponibilizado. No caso em que a organização tenha diversas unidades distribuídas geograficamente, todas elas deverão ser especificadas.
- **Responsabilidades e direitos de propriedade:** devem ser esclarecidas as responsabilidades e os direitos de propriedade pelos recursos técnicos e humanos para disponibilização do serviço, suas atualizações tecnológicas e manutenções. Dependendo do grau de *outsourcing* efetuado, a empresa contrata o serviço e o provedor assumirá todos os recursos necessários para execução. Porém, é necessário que as responsabilidades fiquem bem claras para que não haja impactos quando da transferência das atividades.
- **Stakeholders envolvidos:** usuários e clientes da organização contratante, bem como colaboradores do provedor que estarão envolvidos com o serviço.
- **Volume de serviço a ser contratado:** deverá ser definido o volume de serviço a ser contratado, utilizando parâmetros compatíveis com a especificidade do serviço. Deverão ser definidos limites para novas demandas de forma que o provedor apresente plano de expansão antes que a sua capacidade de atendimento se esgote e no caso inverso, descontinue serviços não utilizados.
- **Métricas que serão utilizadas no SLA e os objetivos de níveis de serviço:** Existe um grande número de métricas que podem ser comuns para inúmeros serviços e outras que podem ser específicas para determinados serviços.

Neste sentido, recomenda-se indicadores que sejam:

- mensuráveis, atingíveis e associáveis aos objetivos de negócios da organização;
- definidos de forma precisa e com valores numéricos mínimos a serem atingidos para não haver divergências com o provedor ;

O gerenciamento do desempenho do serviço executado está vinculado diretamente às métricas selecionadas e ao seu período de monitoramento, que por sua vez determinarão os custos do SLA. Desta forma, enfatiza-se a definição de

indicadores vinculados às necessidades dos negócios. (Por exemplo, em uma central de atendimento ao público que funciona em horário comercial de segunda a sexta feira, exigir disponibilidade 24 horas por 7 dias na semana, aumentará o custo da prestação do serviço sem efetivamente gerar atendimento durante todo este período contratado). Na seção 3.3.1 encontra-se uma lista, não exaustiva, de possíveis métricas a serem utilizadas

- **Precificação:** Deverá ser determinado como os preços dos serviços serão faturados. Se por remuneração fixa, utilizando valor unitário do serviço prestado e valor total de um grupo de serviços pré-definidos ou por remuneração variável, utilizando o consumo dentro de uma faixa disponibilizada de serviços. As especificidades dos serviços e como os mesmos serão especificados e delimitados definirão a melhor forma de remuneração. É necessário que sejam esclarecidos os acréscimos por excesso de demanda. Como mencionado anteriormente, a precificação está diretamente associada aos níveis de serviços solicitados e ao seu gerenciamento. Os preços podem ser definidos por critérios de desempenho, volume de serviço e seus recursos necessários, compartilhamento de riscos e recompensas e valorização das ações da empresa contratante.
- **Bonificações:** deve-se determinar os limites aceitáveis dos níveis de serviços acordados para que o provedor tenha direitos a bonificações. As bonificações podem ser associadas ao desempenho do provedor frente aos objetivos de negócio suportados pela função de TI ou descontos em função de mau desempenho por problemas gerados pelo contratante.
- **Penalidades:** as penalidades estão associadas diretamente ao mau desempenho dos serviços prestados pelo provedor e ao impacto que este mau desempenho tem com o negócio do contratante. Deverão ser fixados limites para o mau desempenho e para as penalidades a serem aplicadas, inclusive com possibilidades de renegociação do acordo, seja para redefinição dos valores das metas estabelecidas, seja para determinação da continuidade ou não do acordo.

Após todas estas definições, é possível gerar alternativas a serem negociadas com o provedor, considerando às necessidades, prioridades, impactos da perda de desempenho do serviço e custos.

5.3.3 Determinação da estrutura de relacionamento e gerenciamento

Um dos principais objetivos do SLA é prover entendimento comum entre o provedor de serviços e o cliente, dos serviços contratados, seus limites de responsabilidades e administrar as expectativas de desempenho e das metas definidas.

Deverá ser definido como se dará a gestão dos níveis de serviços nas seguintes questões:

- quem será responsável pelo monitoramento dos indicadores, quais as ferramentas serão utilizadas, como serão reportadas e com que periodicidade;
- qual a estrutura organizacional do contratante e do provedor e como serão as interfaces de relacionamentos entre elas;
- qual a periodicidade das reuniões para acompanhamento dos resultados dos indicadores, suas possíveis revisões, tratamento de conflitos, planejamento e negociação de novos indicadores e serviços;
- qual a estrutura de escalonamento de acionamentos por problemas do contratante e do provedor ;
- direito de auditoria do contratante sobre os resultados dos indicadores apresentados pelo provedor e seu faturamento;
- obrigações com segurança, envolvendo confidencialidade e integridade dos dados, informações e demais recursos que estejam sob a guarda do provedor e como as penalidades serão aplicadas no caso de quebra de alguns destes itens;
- plano de prevenção de incidentes;
- plano de recuperação de falhas em situações normais de funcionamento e estrutura de contingência;
- plano de recuperação das condições normais de funcionamento após eventos de força maior e definição das responsabilidades do contratante e provedor;

A estrutura de relacionamento deverá ser construída baseada no princípio da cooperação, considerando o mútuo interesse entre as partes. Afinal, não se efetua uma negociação integrativa de forma estanque, mas para criação e manutenção de parceria contínua ao longo da vigência do acordo.

5.3.4 Elaboração de versão preliminar do SLA

Os produtos das seções anteriores possibilitam construir uma versão preliminar do acordo de níveis de serviço que deverá ser encaminhada como parte de uma solicitação de propostas

de serviços (RFP – *Request For Proposal*) aos potenciais provedores, identificados no início da etapa de seleção, possibilitando avaliar suas capacidades de prestação de serviços gerenciados por um SLA.

A RFP é uma solicitação de proposta de serviços, em forma de documentação, contendo várias informações sobre os serviços a serem contratados, seus requerimentos e funções a serem executados, equipamentos, níveis de serviços a serem praticados, localização, entre outros. Ela deve comunicar aos provedores exatamente quais os serviços que deseja, como deseja e com que níveis de qualidade. O cronograma para as próximas etapas de esclarecimentos da versão preliminar e negociação do SLA também deverá ser incluído.

A inclusão da versão preliminar do SLA à RFP permite aos provedores adequar suas propostas de acordo com as expectativas do cliente, bem como permite a ambas as partes coletar informações para a negociação do acordo.

Um modelo de versão preliminar de SLA é apresentado no Apêndice A. O modelo deverá ser customizado para sua utilização de acordo com as características da organização e dos serviços contratados.

5.3.5 Esclarecimentos da versão preliminar do SLA

Na solicitação de proposta de serviços encaminhada aos provedores deverá constar um cronograma com todas as atividades previstas para as etapas de seleção do provedor e transferências das atividades, inclusive o período que ficará disponível para esclarecimentos da versão preliminar do SLA.

Durante esta etapa os provedores buscarão elucidar dúvidas da proposta solicitada, bem como poderão sugerir alterações ou ajustes na versão preliminar, de acordo com suas limitações, experiências na prestação dos serviços e na elaboração de contratos similares.

Esta é uma oportunidade para a equipe de elaboração e negociação do acordo identificar habilidades e possibilidades dos provedores.

Finalizado o período para discussão da versão preliminar, a equipe de elaboração do acordo avaliará todos os questionamentos e sugestões recebidas e elaborará a versão do acordo a ser negociado com os provedores selecionados.

Após recebimento das propostas, as mesmas serão analisadas e os provedores serão selecionados de acordo com os critérios pré-definidos. É necessário que sejam selecionados

mais de um provedor para a fase de negociação do contrato, a fim de que o contratante mantenha seu poder de negociação.

5.3.6 Definição da equipe de negociação

É necessário que seja definida uma equipe multidisciplinar, envolvendo profissionais da área jurídica, administrativa-financeira e técnica, que sejam capazes de conduzir as negociações com seus pares, representantes do provedor e em conjunto chegarem a um acordo negociado dentro dos objetivos estabelecidos do projeto de *outsourcing* e dos negócios da organização. De preferência, que já tenham participado da fase de desenvolvimento do SLA. Eventualmente, poderá ser solicitada a presença dos mesmos, apenas em momentos específicos.

Caso a equipe de negociação tenha integrantes que não participaram das etapas anteriores, deve-se apresentar a versão preliminar do acordo, esclarecer dúvidas e destacar pontos prioritários para o negócio a fim de procederem com a elaboração da estratégia de negociação.

5.3.7 Desenvolvimento da estratégia de negociação

As atividades das etapas anteriores foram desenvolvidas visando apoiar os negociadores nesta etapa.

O gestor responsável pela negociação e pela gestão do acordo, não sendo a mesma pessoa, deverá alinhar as questões internamente, antes que chegue à mesa de negociações.

Os limites de autoridade deverão estar bem definidos para os itens em pauta de negociação, inclusive destacando as questões que, mesmo negociadas, deverão ser ratificadas internamente.

A primeira atividade a ser desempenhada pela equipe de negociação do SLA é estabelecer a estratégia da negociação que deverá estar associada às estratégias da empresa.

Considerando o modelo ser uma proposta de negociação integrativa, a estratégia a ser utilizada deverá :

- criar o máximo valor tanto quanto possível para ambas as partes e;
- reivindicar para si parte deste valor.

Os negociadores não receberão tudo o que desejam, mas poderão receber o que mais desejam:

- identificando os pontos mais críticos para a organização e para os provedores;

- identificando os possíveis *tradeoffs* a serem efetuados;
- identificando quais são os principais obstáculos que poderão surgir durante a negociação e de que formam poderão ser superados;

Para que sejam possíveis estas identificações, deverão:

- como definido nas etapas anteriores, levantar o máximo de informações sobre a situação atual nos níveis de indicadores praticados, isto permitirá ter um referencial quando negociar níveis mínimos aceitáveis;
- definir métricas e indicadores associados as estratégias de negócio da organização, assim os pontos críticos dos negócios estarão identificados e alinhados ao indicadores negociados;
- esclarecer o porque de um acordo de níveis de serviço;
- discutir sobre reais interesses ou restrições de negócios;
- revelar e esclarecer em termos gerais suas preferências entre assuntos ou opções, para isto a equipe tem que questionar bastante para obter o máximo de respostas possíveis a fim de tornar claro os itens a serem negociados dentro do contexto em questão;
- a partir do aprendizado de toda a fase de elaboração do acordo, encontrar opções que atendam os interesses de ambas as partes;
- além de visualizar a situação por sua ótica, também visualizá-la pela ótica do provedor e de ambas as partes em conjunto;
- os itens a serem negociados devem ser categorizados por suas importâncias, identificando os que são absolutamente essenciais aos que são sem muita importância. Ambos os aspectos, tangíveis e intangíveis, são passíveis de identificação, sejam por valores monetários diretos, sejam por conseqüências ao negócio da organização;
- identificar os valores limites negociáveis, analisando-os individualmente e em conjunto, pois quando se trata de uma negociação integrativa, amplia-se a área de acordo ao se associar itens em questões e seus possíveis *tradeoffs*.

5.3.8 Negociação do SLA

No início da negociação deve-se procurar estabelecer um clima que gere confiança e seja construtivo, evitando comportamentos defensivos, estimulando a troca de informações e a

continuidade da negociação de forma cooperativa. Neste momento a agenda é ajustada, as apresentações das equipes são efetuadas e determina-se que em situações de conflitos, haverá uma pausa para que sejam analisadas novas possibilidades que resultem em uma solução favorável para ambas as partes.

Em seguida, deve-se iniciar a negociação seguindo a pauta definida, mas com flexibilidade de efetuar-se análise conjunta dos itens, caso seja necessário avaliar *tradeoffs* entre eles.

Neste momento da negociação, suposições efetuadas na fase anterior poderão ser confirmadas ou negadas, direcionando as ações dos negociadores para novos questionamentos, reavaliações das alternativas e geração de novas opções.

Ao final, todos os itens acordados deverão ser devidamente registrados e não deverá haver qualquer pendência a ser negociada após o início das atividades. O contrato deverá ser flexível e prever cláusulas de ajustes e de renegociação de forma a manter os princípios da negociação integrativa durante toda a sua vigência.

As Tabelas 5.1, 5.2 e 5.3 resumem o desenvolvimento do modelo e cada tabela representa um fase do projeto de outsourcing na qual as etapas do modelo proposto foram desenvolvidas .

5.4 Limitações do Modelo

O modelo foi desenvolvido, considerando um projeto de *outsourcing* em desenvolvimento, assim, para utilização em negociações de SLAs internos entre a área de TI e as demais áreas da organização, deverão ser revisadas as etapas do modelo, embora permaneçam os elementos de negociação integrativa.

A justificativa para utilização da negociação integrativa está relacionada diretamente a contratos de *outsourcing* de longo prazo e com possibilidades de renovação do contrato de prestação de serviços. Para contratos de curta duração, onde não se configurem relações estáveis ao longo do tempo, pode-se utilizar estratégias de negociação distributiva ou uma combinação desta, com as estratégias da negociação integrativa.

Tabela 5.1– Resumo do Modelo Proposto de Negociação Integrativa de Níveis de Serviço na etapa de definições do escopo do projeto de outsourcing de TI

Etapa do Modelo proposto de Negociação Integrativa de SLA	Atividades
Diagnóstico da situação atual	Identificar para cada serviço selecionado: <ul style="list-style-type: none"> - níveis do serviço praticados, suas metas e indicadores; - custos envolvidos no controle dos níveis de serviço praticados; - existência de ferramentas de gerenciamento, estrutura de relacionamento e tratamento do não desempenho dos níveis estabelecidos.
Determinação do SLA	Definir para cada serviço selecionado: <ul style="list-style-type: none"> - escopo do serviço: o que é, o que está e o que não está incluído na sua contratação; - localização geográfica da prestação do serviço; - responsabilidades e direitos de propriedade pelos recursos técnicos e humanos para disponibilização do serviço; - <i>stakeholders</i> envolvidos com o serviço; - volume de serviço a ser contratado; - métricas que serão utilizadas no SLA e os objetivos de níveis de serviço; - bonificações e penalidades.
Determinação da estrutura de relacionamento e gerenciamento	Definir a gestão dos níveis de serviços nas seguintes questões: <ul style="list-style-type: none"> - responsabilidades, ferramentas e periodicidade pelo monitoramento dos indicadores, - estrutura organizacional e interfaces de relacionamentos; - periodicidade das reuniões de acompanhamento, de revisões, e de planejamento de novos indicadores e serviços; - estrutura de escalonamento de solicitações; - direito de auditoria do contratante; - segurança, confidencialidade e integridade dos dados, informações e demais recursos que estejam sob a guarda do provedor; - plano de prevenção de incidentes e recuperação de falhas.

Tabela 5.2 - Resumo do Modelo Proposto de Negociação Integrativa de Níveis de Serviço na etapa de seleção do provedor de serviço do projeto de outsourcing de TI

Etapa do Modelo proposto de Negociação Integrativa de SLA	Atividades
Elaboração de versão preliminar do SLA	Elaborar uma versão preliminar do SLA, a partir das definições anteriores.
	Encaminhar a versão preliminar do SLA junto com a solicitação de propostas (RFP) aos potenciais provedores.
Esclarecimentos e revisão da versão preliminar do SLA	Elucidar dúvidas e receber sugestões de alterações na versão preliminar do SLA.
	Revisar, após todos os esclarecimentos efetuados e sugestões recebidas, a versão preliminar do acordo para ser negociada com os provedores selecionados.

Tabela 5.3 - Resumo do Modelo Proposto de Negociação Integrativa de Níveis de Serviço na etapa de negociação do contrato do projeto de outsourcing de TI

Etapa do Modelo proposto de Negociação Integrativa de SLA	Atividades
Definição da equipe de negociação	Definir uma equipe multidisciplinar, envolvendo profissionais da área jurídica, administrativa-financeira e técnica, que sejam capazes de conduzir as negociações com seus pares, representantes do provedor, e em conjunto, chegarem a um acordo negociado dentro dos objetivos estabelecidos do projeto de <i>outsourcing</i> e dos negócios da organização.
Desenvolvimento da estratégia de negociação do SLA	<p>Alinhar, internamente, as questões a serem negociadas.</p> <p>Definir limites de autoridades para questões a serem negociadas, inclusive, as que deverão ser ratificadas.</p> <p>Estabelecer a estratégia da negociação integrativa através da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificação dos pontos mais críticos para a organização e para os provedores; - identificação dos possíveis <i>tradeoffs</i> a serem efetuados; - identificação dos principais obstáculos para a negociação e de que forma poderão ser superados.
Negociação do SLA	<p>Estabelecer clima de confiança, durante a abertura da negociação, evitando comportamentos defensivos e hostis.</p> <p>Ajustar a agenda da reunião de negociação.</p> <p>Ajustar ferramentas de resolução de conflitos.</p> <p>Efetuar a negociação do SLA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - apresentando ofertas e contra-ofertas; - reavaliando e gerando novas alternativas que possibilitem ganhos múltiplos; - resolvendo conflitos.

6 ILUSTRAÇÃO DO MODELO

Neste capítulo, a título de ilustração, será apresentada uma aplicação do Modelo de Negociação Integrativa de Níveis de Serviço, no âmbito de um projeto de *outsourcing* de TI para o fornecimento, instalação e manutenção dos equipamentos de micro-informática em uma empresa prestadora de serviços de saúde.

A aplicação será efetuada com dados fictícios da empresa contratante e com características dos serviços, especificadas a partir da literatura especializada consultada.

Inicialmente, será apresentada uma breve descrição da empresa e seu projeto de *outsourcing*. Em seguida, apresenta-se a aplicação do modelo de acordo com suas etapas de desenvolvimento. Finalmente são apresentadas considerações sobre a aplicação efetuada.

6.1 Caracterização da Empresa

Para efeito de identificação, a empresa contratante de serviços de TI será denominada “Saúde Mais”. É uma empresa prestadora de serviços de saúde, atua na área de diagnósticos por imagem, executando exames de Ultra-sonografia, Raios-X Digital, Tomografia Computadorizada, Mamografia Digital e Medicina Nuclear.

Considera-se que a empresa Saúde Mais tem como produto do seu planejamento estratégico a contratação de serviços técnicos especializados de fornecimento, instalação e manutenção dos seus microcomputadores. Assim, o projeto de *outsourcing* de TI foi iniciado e utilizará o Modelo de Negociação Integrativa de Níveis de Serviço para elaboração e negociação do Acordo de Níveis de Serviço – SLA entre a Saúde Mais e o Provedor de Serviço de TI.

As informações referentes aos serviços solicitados, indicadores de desempenho e gestão do contrato serão apresentadas na versão preliminar do acordo de níveis de serviço, elaborado a partir da aplicação do modelo.

6.2 Desenvolvimento das etapas

Para o desenvolvimento do modelo, a empresa prestadora de serviço de TI será denominada simplesmente “empresa Provedora”.

6.2.1 Primeira etapa: Diagnóstico da situação atual

Após decisão de efetuar outsourcing de TI, foram identificados os serviços de instalação e manutenção de computadores. A empresa provedora de serviços de TI deverá fornecer, instalar e manter as unidades de serviço contratadas.

A unidade de serviço a ser contratado será designada “plataforma de computação” e possui as seguintes características técnicas mínimas:

- processador com arquitetura de núcleo duplo de 2 GHz reais;
- placa-mãe tecnologia Intel, com vídeo/som/USB integrados;
- memória de 1GB, instalada com barramento de 667 mhz ou superior;
- unidade de disco rígido de 160 GB padrão SATA II e 7200 rpm(mínimo);
- unidade Gravadora de DVD-RW, padrão SATA;
- placa de rede ethernet integrada 10/100;
- placa de rede local com padrão 802.11g
- No mínimo 2 portas USB 2.0;
- 1 porta serial RS-232C;
- 1 porta paralela padrão Centronics;
- teclado ABNT Multimídia (Totalmente Português)
- mouse óptico
- Monitor LCD de 17”;
- Placa de som instaladas de 16 bits e suas respectivas caixas;
- Sistema de proteção antivírus com respectiva licença de uso;
- Sistema Operacional Windows XP Profissional e Office 2007, com suas respectivas licenças de uso;

Os softwares específicos da área de saúde e sistemas administrativos utilizados permanecerão sob propriedade da empresa Saúde Mais, porém a empresa Provedora executará instalações e manutenções, dentro dos limites autorizados nas licenças de aquisição dos mesmos, em número de quinze acionamentos por mês. As solicitações que excederem este número serão faturadas individualmente.

A empresa Saúde Mais não possui acordos de níveis de serviços internos, nem histórico de desempenho dos serviços a serem transferidos, portanto considerará um período de três meses de aprendizagem para revisar, com a empresa Provedora, os níveis de serviço contratados. Porém, deverá ser considerado que as metas estabelecidas são produtos da

estratégia da organização e dos objetivos dos negócios, assim, mesmo considerando um período de aprendizagem, quem determina de fato as metas é o planejamento estratégico da organização e não as possibilidades de se alcançar o SLA.

6.2.2 Segunda etapa: Determinação do SLA

- **Escopo do serviço:**

- Fornecimento e instalação da plataforma de computação (hardware e software) em todas as áreas da empresa Saúde Mais, de acordo com as características técnicas especificadas por quatro anos.

- **Volume do serviço**

- 30 unidades de plataforma de computador, com todos os softwares instalados. Estima-se um aumento de até 20% em um período de 12 meses;

- **Horários de disponibilidade do serviço**

- Os equipamentos deverão estar disponíveis:

Segunda a Sexta: 07:00 as 19:00hs

Sábado: 07:00 as 13:00hs

- As manutenções e atualizações de hardware e software programadas deverão ser agendadas com um período de oito dias de antecedência.
- As atualizações de *software*, por solicitação do usuário, deverão ser programadas com o solicitante e atendidas em até 48hs.

- **Localização geográfica**

- Os equipamentos deverão ser instalados nas duas unidades da Saúde Mais.

- **Responsabilidade e Direitos de Propriedade**

- A empresa Provedora deverá:
 - adquirir, instalar e manter as plataformas de computação de acordo com o solicitado;
 - controlar atualizações e validade das licenças dos softwares utilizados;
 - no caso de manutenção corretiva, realizar todos os ajustes, substituições e testes necessários para entrega dos equipamentos em condições de pleno funcionamento, nas instalações da Saúde Mais, dentro dos limites de tempos estabelecidos.

- caso exceda o tempo estipulado para manutenção, de acordo com a severidade do chamado, ou tenha que recolher o equipamento para testes em laboratório, deverá ser instalado um equipamento similar até a conclusão do reparo.
 - disponibilizar uma central de atendimento para registrar solicitações de novos equipamentos, reconfigurações e ocorrência de incidentes e problemas, durante o período em que o serviço tenha que estar disponível;
 - nas ocorrências de incidentes e problemas, não resolvendo remotamente, deverá encaminhar profissional especializado para atendimento presencial;
 - manter os solicitantes e gestores da Saúde Mais informados sobre o andamento das solicitações;
 - A empresa Saúde Mais deverá:
 - de acordo com sua política de segurança, efetuar backups nos sistemas instalados e disponibilizá-los para a empresa Provedora nos procedimentos de manutenção para recuperação de dados ou substituição de equipamento;
 - manter infra-estrutura elétrica e de refrigeração dentro dos padrões técnicos recomendados.
 - A Propriedade dos equipamentos e das licenças dos softwares solicitados à empresa provedora pertencerá a esta.
 - Softwares e sistemas não especificados para aquisição junto à empresa Provedora serão de propriedade da Saúde Mais. Porém, solicitações de instalações e manutenções à empresa Provedora poderão ser efetuadas e faturadas como serviço avulso, de acordo com os valores especificados na proposta comercial.
- **Stakeholders**
- Gestor de TI e usuários dos microcomputadores da empresa Saúde Mais.
 - Gestor do contrato de outsourcing, gestor de TI e técnicos da empresa Contratante
- **Precificação**
- A precificação para prestação deste serviço está inserida na proposta comercial No (identificar número da proposta válida) a ser apresentada pela empresa Provedora.

- Métricas

Os níveis de serviço requeridos relacionam-se com o cumprimento das metas de desempenho estipuladas, como apresentadas na *Tabela 6.1*.

Tabela 6.1 - Métricas de desempenho

Indicador	Definição	Ferramenta de Medição	Objetivo de desempenho
T.D.P – Tempo de disponibilidade da plataforma	Relação entre o tempo total que a plataforma deve estar disponível e o tempo que ficou fora de operação no período de um mês	Sistema de informação gerencial	Mínimo de 99%
N.F.M – Numero de falhas no mês	Número de ocorrências de falhas no período de um mês	Sistema de informação gerencial	Máximo de 30 ocorrências no mês
A.M – Atendimento de manutenção	Relação entre o número total de atendimentos de manutenção efetuados e o número de atendimentos de manutenção efetuados fora do prazo de acordo com a severidade do atendimento	Sistema de informação gerencial	No mínimo de 95%
IS – Instalação e/ou configuração de software	Relação entre o número total de atendimentos de instalação e/ou configuração de software e o número de instalação e/ou configuração de software efetuados fora do prazo de 48hs	Sistema de informação gerencial	No mínimo de 95%

- Bonificações

- Caso, durante algum mês da operação, a meta de disponibilidade seja ultrapassada, alcançando 100% (cem por cento), será aplicado um percentual, de 2,5% (dois e meio por cento), a título de “bonificação”, no valor mensal do serviço contratado. Os bônus acumulados deverão ser utilizados para reduzir os valores de descontos em fatura que venham a ser processadas, sendo certo que esta bonificação destina-se única e exclusivamente para os fins de abatimento das penalidades pecuniárias previstas e eventualmente devidas pela empresa Provedora, não se caracterizando qualquer tipo de dívida pecuniária ou desembolso devidos pela empresa Saúde Mais.

- Penalidades

- Mediante a apuração final de quebra de SLA por culpa exclusiva da empresa provedora, a empresa Saúde Mais terá direito a descontos de 2,5% (dois e meio por cento) em sua fatura mensal.
- Em caso de reincidências, em um período de três meses, o provedor de serviço de TI deverá apresentar plano de recuperação para garantia das metas e se não atingi-las nos dois meses seguintes, estará passível de cancelamento do contrato de serviço.

6.2.3 Terceira etapa: Determinação da estrutura de relacionamento e gerenciamento

- Monitoração dos Indicadores

- A empresa Provedora efetuará a coleta, apuração e divulgação dos dados referentes aos indicadores monitorados.
- O período de monitoração será totalizado mensalmente e a empresa contratante deverá apresentar resultado no primeiro dia útil da segunda quinzena seguinte ao fechamento da monitoração.

- Interface de Relacionamentos e Escalonamento de Solicitações

- Os gestores responsáveis pela execução deste contrato e solicitação dos serviços contratados encontram-se descritos na Tabela 6.2.

Tabela 6.2 - Gestores do SLA

Função	Nome	Email, Telefone e Endereço
Gestor de TI / Gestor do SLA da Saúde Mais	<i>Gestor A</i>	Email, Telefone e Endereço do Gestor A
Gestor do SLA da empresa provedora	<i>Gestor B</i>	Email, Telefone e Endereço do Gestor B
Gestor de TI da empresa provedora	<i>Gestor C</i>	Email, Telefone e Endereço do Gestor C

- As solicitações de manutenção dos serviços contratados, entre o provedor de serviço de TI e a empresa contratante, deverão ser escalonadas hierarquicamente, de acordo com a severidade e o tempo previsto para atendimento, como apresentados nas Tabelas 6.3 e 6.4.

Tabela 6.3 - Severidade para Manutenção dos Serviços

Severidade	Descrição de acordo com as Características			
	Funcionalidade	Usuários Afetados	Início das atividades de recuperação	Tempo de Solução
Crítica (1)	Todas as funcionalidades do serviço estão inoperantes	Todos os usuários afetados	Ação imediata	Até 2hs
	Algumas funcionalidades do serviço estão inoperantes	Todos ou alguns usuários afetados, com altíssimo impacto para os negócios	Ação imediata	Até 2hs
Alta (2)	Algumas funcionalidades do serviço estão inoperantes	Todos ou alguns usuários afetados, com alto impacto para os negócios	Ação imediata	Até 4hs
Média (3)	Algumas funcionalidades do serviço estão inoperantes	Todos ou alguns usuários afetados, com médio impacto sobre os negócios	Em até 4hs	Até 24hs
Baixa (4)	Uma ou algumas funcionalidades do serviço está inoperante	Todos ou alguns usuários estão afetados, com baixo impacto sobre os negócios	Em até 8hs	Até 36 hs

6.2.4 Quarta Etapa: Elaboração de versão preliminar do SLA

As etapas anteriores permitiram levantar dados relativos ao serviço solicitado, suas características e níveis de serviço desejados. Uma solicitação de proposta de serviço – RFP será encaminhada às potenciais empresas provedoras a fim de que as mesmas possam tomar

ciência dos serviços solicitados e quais os níveis de atendimentos requerido, respondendo, assim, as propostas técnicas e comerciais.

Tabela 6.4 - Escalonamento dos acionamentos

Severidade do Problema	Função / Nome	Email, Telefone e Endereço
Crítica (1)	Solicitante -	Email, Telefone e Endereço do solicitante
	Gestor de Help Desk da empresa Provedora / Gestor D	Email, Telefone e Endereço do Gestor D
	Gestor do SLA da empresa provedora / Gestor B	Email, Telefone e Endereço do Gestor B
	Gestor de TI da empresa Provedora / Gestor C	Email, Telefone e Endereço do Gestor C
	Gestor de TI / Gestor do SLA da Saúde Mais – Gestor A	Email, Telefone e Endereço do Gestor A
	Gestor Administrativo Financeiro da Saúde Mais / Gestor E	Email, Telefone e Endereço do Gestor E
Alta (2)	Solicitante -	Email, Telefone e Endereço do solicitante
	Gerente de Help Desk da empresa Provedora / Gestor D	Email, Telefone e Endereço do Gestor D
	Gestor do SLA da empresa Provedora / Gestor B	Email, Telefone e Endereço do Gestor B
	Gerente de TI da empresa Provedora / Gestor C	Email, Telefone e Endereço do Gestor C
	Gestor de TI / Gestor do SLA da Saúde Mais – Gestor A	Email, Telefone e Endereço do Gestor A
	Gestor Administrativo Financeiro da Saúde Mais / Gestor E	Email, Telefone e Endereço do Gestor E
Média (3)	Solicitante -	Email, Telefone e Endereço do solicitante
	Gerente de Help Desk da empresa Provedora / Gestor D	Email, Telefone e Endereço do Gestor D
	Gestor do SLA da empresa Provedora / Gestor B	Email, Telefone e Endereço do Gestor B
	Gestor de TI / Gestor do SLA da Saúde Mais – Gestor A	Email, Telefone e Endereço do Gestor A
Baixa (4)	Solicitante -	Email, Telefone e Endereço do solicitante

A empresa Saúde Mais, como parte de sua preparação para negociação do SLA, elabora uma versão preliminar que reflete suas expectativas e serve de base para a negociação. O conteúdo dessa versão preliminar será aperfeiçoado até sua assinatura através das trocas de

informações com as empresas provedoras e das alterações que venham a ser requeridas pela própria Saúde Mais. O Apêndice B apresenta a versão preliminar do SLA elaborada pela Saúde Mais.

6.2.5 Quinta Etapa: Esclarecimentos da versão preliminar do SLA

Foi definido um prazo de cinco dias úteis para esclarecimentos de dúvidas relativas a solicitação de proposta.

Os questionamentos e sugestões efetuados pelas empresas Provedoras permitiram a Saúde Mais identificar limitações de atendimento de algumas empresas, posturas de relacionamento que sugeriram como se daria a gestão do acordo e quais habilidades técnicas e comerciais que elas possuem, tendo como resultados:

- A empresa Provedora A, sugeriu não restringir as configurações de hardware a específica tecnologia, mas utilizá-la como referencial, podendo avaliar propostas com configurações similares de outros fabricantes. Sugestão referente à característica da placa mãe ser solicitada com tecnologia Intel.
- A empresa Provedora B, questionou a necessidade de haver sistema gerencial para controle de um contrato “simples”, sugerindo que não seria necessário tamanho detalhamento de controle para a contratação solicitada, nem mesmo acordo de níveis de serviço.
- A empresa Provedora C, questionou as metas de desempenho solicitadas, na tentativa de identificar possíveis limites de variações aceitáveis pela empresa Saúde Mais e solicitou que fossem identificados os *softwares* proprietários da Saúde Mais (sistemas específicos da área de saúde e administrativos) para que ela pudesse mensurar sua equipe técnica para os atendimentos de instalação e manutenção dos mesmos.
- Algumas outras empresas se manifestaram somente a título de confirmação dos itens solicitados, com claros indícios de busca de maiores informações da empresa que iriam se relacionar e identificação de seus pontos críticos no caso de haver falta do serviço prestado. Mais uma vez foram questionados os *softwares* de propriedade da Saúde Mais.

A empresa Saúde Mais efetuou os esclarecimentos de forma ampla para todas as empresas que receberam a RFP, adicionou à versão preliminar do acordo os quantitativos e

detalhes dos softwares proprietários e ao fim do período de esclarecimentos de dúvidas, foi dado um prazo de mais cinco dias úteis para que as empresas enviassem suas propostas de prestação de serviço.

A equipe de seleção do projeto de *outsourcing* da empresa Saúde Mais, composta pelo Gestor de TI e pelo Gestor administrativo-financeiro, selecionou duas empresas para participarem das negociações do SLA.

6.2.6 Sexta Etapa: Definição da equipe de negociação

A equipe de negociação da empresa Saúde Mais é composta pelo Gestor de TI e pelo Gestor administrativo-financeiro.

6.2.7 Sétima Etapa: Desenvolvimento da estratégia de negociação

As atividades das etapas anteriores foram desenvolvidas visando apoiar os negociadores nesta etapa.

O Gestor de TI tem autoridade para conduzir as negociações e os itens relativos a precificação deverão ser ratificados pelo Gestor administrativo-financeiro.

Considerando o modelo ser uma proposta de negociação integrativa, a empresa Saúde Mais utiliza como estratégia ampliar o espaço de negociação para identificar oportunidades de ganhos-mútuos, visto esta ser a mais adequada em um contrato de parceria de prestação de serviços de longo prazo. Com base na sua estratégia de negócios assim efetua:

- **Identificação de pontos mais críticos para a Saúde Mais:**

1. disponibilidade da plataforma de computação nos horários de atendimento ao público;
2. configuração dos sistemas proprietários
3. baixo número de interrupções na plataforma de computação durante atendimento dos pacientes;
4. baixo orçamento de TI para aquisição e manutenção de equipamentos.

- **Identificação de pontos mais críticos para a empresa Provedora, na perspectiva da empresa Saúde Mais:**

1. manter equipamentos de backup e peças e de reposição em estoque;
2. manter técnicos atualizados com sistemas proprietários da Saúde Mais;
3. custo e quantitativo da mão de obra especializada para atendimento dentro dos prazos solicitados pela Saúde Mais.

- **Identificação dos possíveis *tradeoffs* a serem efetuados.**

A empresa Saúde Mais relacionou os itens passíveis de *tradeoff* de acordo com seus limites de variação:

1. horário de disponibilidade de serviço: identificadas três alternativas de acordo com o horário de atendimento ao público e com as atividades de retaguarda:
 - a: Segunda a Sexta: 07:00 as 19:00hs e Sábado: 07:00 as 13:00hs
 - b: Segunda a Sexta: 07:00 as 18:00hs e Sábado: 07:00 as 12:00hs
 - c: Segunda a Sexta: 08:00 as 18:00hs e Sábado: 08:00 as 12:00hs
2. métricas de qualidade: identificadas três alternativas de indicadores de disponibilidade e duas alternativas de número de ocorrência de falhas:
 - disponibilidade: a: 99%, b: 98% e c:95%
 - número de ocorrência de falhas: a: 30/mês b:45/mês
3. o preço da unidade de plataforma computacional poderá variar até R\$300,00 (trezentos Reais).
4. O treinamento dos softwares proprietários para os técnicos que irão efetuar a manutenção: identificada duas possibilidades: a: responsabilidade da empresa Provedora e b: responsabilidade da Saúde Mais.

Em seguida, a empresa Saúde Mais avalia os vários valores de *tradeoffs*, analisando a melhor e a pior opção a fim de ter uma dimensão do seu espaço de negociação e analisando dois assuntos, par a par, considerando os demais, resolvidos:

A melhor e a pior opção para a empresa Saúde Mais, de acordo com sua avaliação é:

ITENS ANALISADOS	MELHOR OPÇÃO	PIOR OPÇÃO
Horário de disponibilidade de serviço	Seg a Sex: 07:00hs às 19:00hs Sab: 07:00hs às 13:00hs	Seg a Sex: 08:00hs às 18:00hs Sab: 08:00hs às 12:00hs
Indicador de disponibilidade	99%	95%
Número de ocorrência de falhas	30/mês	45/mês
Preço mensal da unidade de plataforma	R\$ 200,00	R\$ 300,00
Treinamento dos softwares proprietários	Empresa Provedora	Saúde Mais

Horário de disponibilidade de serviço versus indicador de disponibilidade:

HORÁRIO DE DISPONIBILIDADE DE SERVIÇO	INDICADOR DE DISPONIBILIDADE
Seg a Sex: 07:00hs às 19:00hs Sab: 07:00hs às 13:00hs	95%
Seg a Sex: 07:00hs às 18:00hs Sab: 07:00hs às 12:00hs	98%
Seg a Sex: 08:00hs às 18:00hs Sab: 08:00hs às 12:00hs	99%

Horário de disponibilidade de serviço versus número de ocorrências de falhas:

HORÁRIO DE DISPONIBILIDADE DE SERVIÇO	NÚMERO DE OCORRÊNCIA DE FALHAS
Seg a Sex: 07:00hs às 19:00hs Sab: 07:00hs às 13:00hs	45/mês
Seg a Sex: 07:00hs às 18:00hs Sab: 07:00hs às 12:00hs	30//mês
Seg a Sex: 08:00hs às 18:00hs Sab: 08:00hs às 12:00hs	30/mês

Horário de disponibilidade de serviço versus preço da unidade de plataforma:

HORÁRIO DE DISPONIBILIDADE DE SERVIÇO	PREÇO MENSAL DA UNIDADE DE PLATAFORMA
Seg a Sex: 07:00hs às 19:00hs Sab: 07:00hs às 13:00hs	R\$ 280,00
Seg a Sex: 07:00hs às 18:00hs Sab: 07:00hs às 12:00hs	R\$ 260,00
Seg a Sex: 08:00hs às 18:00hs Sab: 08:00hs às 12:00hs	R\$ 240,00

Indicador de disponibilidade de serviço versus número de ocorrências de falhas:

INDICADOR DE DISPONIBILIDADE	NÚMERO DE OCORRÊNCIA DE FALHAS
99 %	45
98%	30
95%	30

Indicador de disponibilidade de serviço versus preço da unidade de plataforma:

INDICADOR DE DISPONIBILIDADE	PREÇO DA UNIDADE DE PLATAFORMA
99 %	R\$ 280,00
98%	R\$ 250,00
95%	R\$ 220,00

Indicador de disponibilidade de serviço versus preço da unidade de plataforma:

NÚMERO DE OCORRÊNCIA DE FALHAS	PREÇO DA UNIDADE DE PLATAFORMA
30	R\$ 280,00
45	R\$ 250,00

Indicador de disponibilidade de serviço versus preço da unidade de plataforma:

TREINAMENTO DOS SOFTWARES PROPRIETÁRIOS	PREÇO DA UNIDADE DE PLATAFORMA
Empresa Provedora	R\$ 280,00
Empresa Saúde Mais	R\$ 260,00

- Identificação dos principais obstáculos que poderão surgir durante a negociação e de que forma poderão ser superados:

1. A empresa Provedora poderá limitar contra-ofertas vinculadas a alterações nas características técnicas mínimas aceitáveis. A fim de superar este obstáculo, evidenciar as necessidades das características mínimas aceitáveis e propor *tradeoff* de preços com os demais itens passíveis de efetuar *tradeoff*.
2. A empresa Provedora poderá solicitar *tradeoff* nos demais itens do acordo, os quais não tiveram alternativas identificadas para *tradeoff*. A fim de superar este obstáculo, solicitar alternativas vislumbradas pela empresa Provedora e analisá-las.

Com todas as análises efetuadas, a empresa Saúde Mais agenda suas reuniões de negociações.

6.2.8 Oitava Etapa: Negociação do SLA

No início da negociação é estabelecido um clima de confiança entre as partes, evitando-se comportamentos defensivos, através da troca de informações, numa tentativa de manter a reunião de forma cooperativa.

São apresentadas as equipes e define-se que em situações de conflitos, haverá uma pausa, para que sejam analisadas novas possibilidades que resultem em uma solução favorável para ambas as partes. Ao retomarem as negociações, novas propostas são ofertadas até que chega-se a um consenso, mesmo que o consenso seja a não possibilidade de fechamento do acordo naquelas condições.

6.3 Considerações sobre a simulação efetuada

A aplicação do modelo de Negociação Integrativa de Níveis de Serviço permitiu verificar que é possível obter ganhos mútuos ao se buscar novas alternativas, que analisadas conjuntamente, ampliam o espaço de solução. Assim, as contra-ofertas efetuadas, na

seqüência da negociação, poderão ser avaliadas na perspectiva que o ganho para uma parte não necessariamente representa perda para outra parte.

Além disso, o desenvolvimento do SLA em etapas, além de permitir ampliar o espaço de negociação, permitiu que a empresa Saúde Mais avaliasse a proposta elaborada, revisando as características especificadas e as metas estabelecidas, questionando os níveis de atendimento e suas métricas de medição e identificando os relacionamentos entre elas.

Ressalta-se que a avaliação conjunta dos possíveis *tradeoffs* pode se tornar uma tarefa bastante complexa quando os assuntos são mutuamente dependentes, principalmente se as variações nos níveis de um assunto são afetadas pela variação de níveis de outros assuntos. Assim, na ausência de procedimentos formais de decisão, a avaliação dois a dois permitirá construir uma estrutura de preferências entre eles.

Para a aplicação do modelo foi evidente a necessidade de já haver metas definidas para e alinhadas à estratégia da organização, pois na avaliação dos *tradeoffs*, metas que não significam ganhos para a empresa não geram possibilidades de trocas e deixam claro que são desnecessárias ao acordo.

7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

7.1 Conclusões

Este trabalho teve como objetivo desenvolver um modelo de negociação integrativa de acordos de níveis de serviço em um contexto de Governança Corporativa de TI para preenchimento da lacuna de estudos que relacionem as estratégias de negociação em acordos de níveis de serviço.

Do estudo da Teoria da Negociação foi possível identificar as ações mais recomendadas para proceder um negociação integrativa, que possibilite cooperação entre as partes e gere oportunidades para ganhos mútuos, quais sejam:

- identificação dos pontos mais críticos para a organização e para os provedores;
- identificação dos possíveis *tradeoffs* a serem efetuados;
- identificação dos principais obstáculos para a negociação e de que forma poderão ser superados;
- estabelecer clima de confiança, durante a abertura da negociação, evitando comportamentos defensivos e hostis.

Constatou-se, então, que estes princípios são mais adequados nos ambientes organizacionais sujeitos às relações estáveis ao longo do tempo, onde a comunicação e a confiança entre as partes resultam em elemento de vantagem competitiva, contribuem para um melhor relacionamento e mantêm atitude cooperativa que tendem a criar condições de ganhos mútuos.

Quanto aos mecanismos de Governança de TI influenciarem na negociação, pôde-se constatar que o Balanced Scorecard é um mecanismo de Governança de TI que possibilita estabelecer metas alinhadas a estratégia de negócio da organização e identifica indicadores que as representem, de forma que possam ser negociados níveis de serviço objetivos, passíveis de serem avaliados de acordo com suas importâncias para possíveis *tradeoffs* entre as alternativas negociáveis.

O modelo de negociação integrativa de níveis de serviço proposto é genérico e poderá ser aplicado a variados arranjos de *outsourcing* de TI, pois o mesmo foi elaborado como parte integrante de um acordo maior com princípios de negociação que podem ser aplicados a

inúmeras situações, desde que seja definido que a estratégia da organização é manter uma parceria duradoura que propicie situações de ganhos mútuos.

7.2 Sugestões para trabalhos futuros

Como sugestões para trabalhos futuros têm-se:

- incorporar ao modelo formas de resolução de conflitos que possam ser utilizadas nas negociações integrativas;
- pesquisar como os diferentes segmentos da economia negociam níveis de serviço de TI e diagnosticar como são definidas as suas estratégias de negociação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, W.; BRETT, J.; LEMPEREUR, A.; OKUMURA, T.; SHIKHIREV, P.; TINSLEY, C.; LYTLE, A. Culture and Negotiation Strategy. *Negotiation Journal*, 20(1):87-111, 2004.
- BSCI, *Balanced Scorecard Institute*, 2007. Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org>>, acesso em 05/05/2008.
- BAZERMAN, M. H.; CURHAN, J. R.; MOORE, D. A.; VALLEY, K. L. Negotiation. *Annual Reviews Psychology*, "s.l.", 51:279-314, 2000.
- BEULEM, E. e RIBBERS, P. Control in outsourcing relationships: governance in action. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 40., Hawaii, 2007. *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2007.
- BICHLER, M.; KERSTEN, G.; STRECKER, S. Towards a Structured Design of Electronic Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, "s.l.",12(4):311-335, 2003.
- DEMIRKAN, H.; GOUL, M.; SOPER, D.S. Service Level Agreement Negotiation: a theory-based exploratory study as a starting point for identifying negotiation support system requirements. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 38., Hawaii, 2005. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2005.
- DUARTE, G.M.; SACKETT, P.; EVANS, S. Step by step: breaking outsourcing down into manageable phases. *IEE Engineering Management*, 2004
- FIGUEIREDO, R. M. da C.; BREMER, C. F.; MALDONADO, J. C. Evolução dos modelos de *outsourcing*: o estado da arte da literatura dos novos provedores de serviços de aplicativos. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo horizonte, 8(1):40-57, 2003.

GELLINGS, C. Outsourcing Relationships: The Contract as IT Governance Tool. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 40., Hawaii, 2007. *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2007.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo:Atlas, 2002.

GOO, J. Structure of service level agreements (SLA) in IT *outsourcing*: The construct and its measurement. *Information Systems Frontiers*. DOI 10.1007/s10796-008-9067-6, 2008.

HAYES, I. S. Metrics for IT *Outsourcing* Service Level Agreements, *Clarity Consulting Article*, 2004. Disponível em: <<http://www.clarity-consulting.com>> Acesso em 23 Abr. 2008.

HILSDORF, L. *Negociações bem sucedidas*. Colinas: Acadêmica de Inteligência, 2005

ITGI, IT Governance Institute. *Board Briefing on IT Governance*, 2nd Edition. ISACF, Information Systems Audit and Control Foundation. 2003. Disponível em: <<http://www.itgi.org>>, acesso em 28/01/2008.

IBGC , Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 2008. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>, acesso em 28/01/2008.

KAMINSKI, H. e PERRY, M. SLA Automated Negotiation Manager for Computing Services. IN: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-COMMERCE TECHNOLOGY AND IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE COMPUTING, E-COMMERCE, AND E-SERVICES (CEC/EEE), 8 e 3., 2006. *Proceedings of the 8th IEEE International Conference on E-Commerce Technology and the 3rd IEEE International Conference on Enterprise Computing, E-Commerce, and E-Services (CEC/EEE)*, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. São Paulo: Campus, 1997.

- KARTEN, N. *Establishing Service Level Agreements*. Karten Associates. Disponível em: <<http://www.nkarten.com/sla.html>>, acesso em 22/02/2008.
- KARTEN, N. *Service Level Agreements: Clarifying the Concept*. Karten Associates, 2003. Disponível em: <<http://www.nkarten.com/sla.html>>, acesso em 22/02/2008.
- KERN, T. e WILLCOCKS, L. Exploring information technology *outsourcing* relationships: theory and practice. *Journal of Strategic Information Systems*, “s.l.”, 9:321-350, 2000.
- KERSTEN, G.E. The Science and Engineering of E-Negotiation: An Introduction. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 36., Hawaii, 2002. *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2002.
- KERSTEN, G. E. Modeling Distributive and Integrative Negotiations – Review and Revised Characterization. *Group Decision and Negotiation*, Netherlands, 10(6):493-514, 2001.
- KILCOURSE, B. Why IT governance is important to solution providers. *Chain Store Age*, New York, 79(10):73, 2003
- KLIEM R. L., LUDIN I. S. *The Essentials for Successful IT Outsourcing In: Winning the Outsourcing Game - Cap. 5*. Auerbach Publications, 2000.
- KRUSE, G. e BERRY, C. *Outsourcing: the “how-to” guide*. IEE Manufacturing Engineering. 2004.
- LEE, J.N.; HUYNH, M.Q.; KWOK, R.C.W.; PI, S.M. It outsourcing e past, present, and volution Future. *Communications of the ACM*, “s.l.”, 46(5):84-89, 2003
- MARTINELLI, D. P. e ALMEIDA, A. P. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo, Ed. Atlas. 1997.

- NESS, H. e HAUGLAND S. A. The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships. *Journal of Business Research*, "s.l.", 58:1226-1239, 2005
- NEXTSLM, *Service Level Management – North America Survey 2000*. Disponível em: <<http://www.nextslm.org>>, acesso em 15/02/2008.
- O'BRIEN. J. A. *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet*. Trad. de Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004
- PASCHKE, A e SCHNAPPINGER-GERULL, E: A categorization Scheme for SLA Metrics. *Multi-Conference Information Systems (MKWI06)*, Passau, Germany, 2006
- PETERSON, R. Crafting information technology governance. *EDPACS*, Reston, 32(6): 1- 25, 2004
- RAIFFA, H. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, Ed. Harvard University Press. 1982.
- REZENDE, D. A. e ABREU, A. F. de. *Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação nas empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROSS, R. e SIERRA, C. A negotiation meta strategy combining trade-off and coession moves. *Auton Agent Multi-Agent Sys*, 12:163-181, 2006.
- SAAD, A. C. *Terceirização de serviços de Tecnologia da Informação*. 1. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- SAMBAMURTHY, V. e ZMUD, R. W. Research commentary: The organizing logic for an enterprise's IT activities in the digital era - A prognosis of practice and a call for research. *Information Systems Research*, Linthicon, 11(2): 105-114, 2000.

- SCHWARZ, A. e HIRSCHHEIM, R. An extended platform logic perspective of IT governance: managing perceptions and activities of IT. *Journal Strategic Information Systems*, 12:129-166,2003
- SIMONSSON, M e EKSTEDT, M. Getting the priorities right: literature vs practice on IT Governance. In: PICMET - PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY, Istambul, 2006. *Proceedings of the PICMET*, 2006.
- SINGH, P. V. e WALDEN, E. A. Flexibility and cost in information technology outsourcing: balancing opposing goals. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 9., Florida ,2003. *Proceedings of the Ninth Americas Conference on Information Systems*, 2003.
- TAJIMA, M. e FRASER, N. M. Logrolling Procedure for Multi-Issue Negotiation. *Group Decision and Negottion*, Netherlands, 10:217-235, 2001.
- THOMPSON, L.; NADLER, J. Negotiating via Information Technology: Theory and Application. *Journal of Social Issues*, v. 58, n. 1, p. 109-124, 2002.
- VAHIDOV, R. e NEUMANN, D. *Situated decision support for managing service level agreement negotiations*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 41.,Hawaii, 2008. *Proceedings of the 41th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2008.
- VAN GREMBERGEN,W e HAES,S. de. IT Governance structures, process and relational mechanisms: Achieving IT/Business alignment in major Belgian Financial Group. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 38., Hawaii, 2005. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2005a.
- VAN GREMBERGEN,W e HAES,S. de. Measuring and Improving IT Governance Through the Balanced Scorecard. *Information Systems Control Journal*, “s.1.”, 2, 2005b

- VAN GREMBERGEN, W; HAES, S. de; AMELINCKX, I. Using COBIT and Balanced Scorecard as Instruments for Service Level Management. *Information Systems Control Journal*, 4, 2003a.
- VAN GREMBERGEN , W. Introduction to the minitrack IT Governance and its Mechanisms. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 35.,Hawaii, 2001. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, 2001.
- VAN GREMBERGEN, W., Strategies for Information Technology. Hershey, Ed Idea Group. 2003b.
- WALDEN, E. A. On the Structure and Function of Outsourcing Contracts: An Integrative Analysis of the Economics Behind Vendor-Client Relationships, 2002. Disponível em <<http://www.ericwalden.net>>, acesso em 25/2/2008.
- WANDERLEY, J. A. *Negociação Total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados*. São Paulo, Ed. Gente. 1998.
- WEBB, P.; POLLARD, C.; RIDLEY, G. Attempting to define IT Governance: wisdom or folly?. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 39.,Hawaii, 2006. Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 2006.
- WEILL, P e ROSS, J. W. *Governança de TI, Tecnologia da Informação*. São Paulo, Ed. M.Books do Brasil. 2006.

APÊNDICE A

MODELO DE VERSÃO PRELIMINAR DE ACORDO DE NÍVEIS DE SERVIÇO

1. CAPA DE ABERTURA

Identificação das empresas contratante e provedor:

<p>ACORDO DE NÍVEIS DE SERVIÇO</p> <p>Entre: <i>Empresa Contratante</i></p> <p>e <i>Provedor de Serviço</i></p>
--

Versão

VERSÃO	DATA	AUTOR / ÁREA DE ATUAÇÃO

Aprovações

EMPRESA	NOME DO APROVADOR	FUNÇÃO/ÁREA	ASSINATURA
<i>Contratante</i>			
<i>Provedor</i>			

2. INTRODUÇÃO

Este Acordo de Nível de Serviço representa um compromisso entre a *empresa contratante* e o *provedor de serviços de TI* para *fornecer, operar e manter* o(s) serviço(s) requeridos, conforme especificado(s) a seguir, e tem como objetivos:

- obter mútuo entendimento dos serviços contratados, suas características, seus indicadores e níveis de desempenho requeridos;
- assegurar que hajam recursos e comprometimento para a entrega dos serviços solicitados;
- definir as responsabilidades da empresa contratante e do provedor pelo desempenho dos serviços contratados.

Datas de Validade do Acordo:

Início: *XX/XX/XXXX*

Término: *XX/XX/XXX*

Datas de Revisão do Acordo:

Última Revisão Efetuada: *XX/XX/XXXX*

Próxima Revisão Programada: *XX/XX/XXXX*

3. DESCRIÇÃO DO SERVIÇO

Esta seção descreve os serviços contratados e suas características:

3.1 Nome do Serviço

3.1.1 Escopo do serviço:

Breve descrição do serviço.

3.1.2 Volume do serviço:

Especificação do volume de serviço contratado de acordo com a unidade que o representa.

3.1.3 Horários de disponibilidade do serviço:

O serviço deverá ser disponibilizado, em situações normais de funcionamento, nos horários estabelecidos na Tabela A.

Tabela A – Horário de disponibilidade de Serviço

Dias/ Horas	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
Início	<i>00:00</i>	<i>00:00</i>	<i>00:00</i>	<i>00:00</i>	<i>00:00</i>	<i>00:00</i>	<i>00:00</i>
Fim	<i>24:00</i>	<i>24:00</i>	<i>24:00</i>	<i>24:00</i>	<i>24:00</i>	<i>24:00</i>	<i>24:00</i>

Atividades programadas de manutenção e atualização de hardware , software ou infra-estrutura deverão ser agendas e autorizadas com antecedência de oito dias úteis, de acordo com a política de mudanças da empresa.

Atividades emergenciais que impactem a disponibilidade do serviço deverão ser autorizadas de acordo com a política de mudanças da empresa.

3.1.4 Localização geográfica

O serviço deverá ser disponibilizado para todas as unidades conforme Tabela B.

Tabela B – Endereço das unidades por serviço contratado

SERVIÇO	UNIDADE	DEPARTAMENTO	ENDEREÇO
<i>Nome do Serviço</i>	<i>Identificação da unidade da empresa contratante</i>	<i>Se o serviço não for oferecido a todos os departamentos da unidade, os mesmos deverão ser descritos individualmente</i>	<i>Especificação do endereço da unidade e do departamento, se necessário</i>

3.1.5 Responsabilidade e Direitos de Propriedade

Para a execução do serviço é de responsabilidade da **empresa contratante**:

- descrever responsabilidades da empresa contratante pela execução do serviço e pelos recursos necessários a execução do mesmo.

Para a execução do serviço é de responsabilidade do **provedor de serviços de TI**:

- descrever responsabilidades da empresa contratante pela execução do serviço e pelos recursos necessários a execução do mesmo.

3.1.6 Stakeholders

Os principais usuários e colaboradores da *empresa contratante* e do *provedor de serviço de TI* envolvidos com o serviço estão descritos na Tabela C.

Tabela C – Endereço das unidades por serviço contratado

Stakeholder	Empresa
<i>Designação do stakeholder:</i>	<i>Identificação da empresa contratante ou do provedor de serviço de TI</i>

3.1.7 Métricas

Os indicadores e suas metas de desempenho encontram-se descritos na Tabela D.

Tabela D – Métricas de desempenho

Indicador	Definição	Medição	Objetivo de desempenho
<i>Nome do indicador</i>	<i>Descrição a que se destina o indicador. Podem ser indicadores de qualidade, responsividade ou eficiência</i>	<i>Como é efetuada a medição do indicador</i>	<i>Qual a meta a ser atingida. Pode ser especificada em percentual sobre o número total de ocorrências ou em quantidade, horas ou dias desejados.</i>

3.1.8 Precificação

A precificação para prestação deste serviço está inserida na proposta comercial N^o (*identificar número da proposta válida*) apresentada *pelo provedor de serviço de TI a empresa contratante*.

3.1.9 Bonificações

Caso, durante algum mês da operação, os níveis de serviços acordados e/ou as metas de disponibilidade definidos neste instrumento venham a ser superados, será aplicado um percentual, a título de “bonificação”, no valor mensal do serviço contratado, conforme Tabela E, não podendo exceder de 2,5%. Os bônus acumulados deverão ser utilizados para reduzir os valores de descontos em fatura que venham a ser aplicados. Sendo certo que esta bonificação destina-se única e exclusivamente para os fins de abatimento das penalidades pecuniárias previstas e eventualmente devidas *pelo provedor de serviço de TI*, não se caracterizando qualquer tipo de dívida pecuniária ou desembolso devidos *pela empresa contratante para o provedor de serviço de TI*.

Tabela E – Percentuais de Bonificação

Indicador com meta excedida	Quantidade excedida	Percentual de Bonificação
<i>Nome do indicador que teve sua meta excedida</i>	<i>Número em percentual ou quantidade de meta excedida</i>	<i>Percentual de bonificação a ser aplicado no valor mensal do serviço, limitado a 2,5%</i>

3.1.10 Penalidades

Mediante a apuração final de quebra de SLA por culpa exclusiva *do provedor de serviço de TI*, a *empresa contratante* terá direito a descontos proporcionais em sua fatura mensal, conforme Tabela F.

Tabela F – Percentuais de Penalidade

Indicador não atingido	Quantidade não atingida	Percentual de Penalidade
<i>Nome do indicador que teve sua meta não atingida</i>	<i>Número em percentual ou quantidade de meta não atingida.</i>	<i>Percentual de penalidade a ser aplicado no valor mensal do serviço.</i>

Em caso de reincidências, em um período de três meses, o provedor de serviço de TI deverá apresentar plano de recuperação para garantia das metas e se não atingi-las nos dois meses seguintes, estará passível de cancelamento do contrato de serviço.

4. GESTÃO DO ACORDO

Esta seção descreve os itens relacionados à gestão deste acordo.

4.1 *Monitoração dos Indicadores*

A responsabilidade pela coleta, apuração e divulgação dos dados referentes aos indicadores monitorados é **do provedor de serviço de TI**. A Tabela G apresenta as ferramentas e a periodicidade da medição, apuração e divulgação dos indicadores por serviço contratado.

Tabela G – Monitoração dos Indicadores

Serviço	Indicador de desempenho	Ferramenta de medição	Período de monitoração	Apresentação dos resultados
<i>Nome do serviço contratado</i>	<i>Nome do indicador de desempenho monitorado</i>	<i>Nome da ferramenta ou sistema utilizado para monitorar e coletar dados do indicador especificado</i>	<i>Período do ciclo de monitoração do indicador especificado</i>	<i>Nome do relatório e periodicidade para apresentação dos resultados.</i>

4.2 *Interface de Relacionamentos e Escalonamento de Solicitações*

Os gestores responsáveis pela execução deste contrato e solicitação dos serviços contratados encontram-se descritos na Tabela H.

As solicitações de inclusões, alterações e manutenção dos serviços contratados, entre **o provedor de serviço de TI e a empresa contratante**, poderão ser escalonadas hierarquicamente, de acordo com a severidade e o tempo previsto para atendimento, como apresentados nas Tabelas I e J.

Tabela H – Gestores do SLA e Serviços Contratados

Função	Nome	Email, Telefone e Endereço
<i>Gestor do SLA da empresa contratante</i>	<i>Nome da pessoa que desempenha a função</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
<i>Gestor do SLA do provedor de serviço de TI</i>	<i>Nome da pessoa que desempenha a função</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
<i>Gestor do serviço recebido na empresa contratante</i>	<i>Nome da pessoa que desempenha a função</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>

Tabela I – Severidade para Manutenção dos Serviços

Severidade	Descrição de acordo com as Características			
	<i>Funcionalidade</i>	<i>Usuários Afetados</i>	<i>Tempo de Resposta</i>	<i>Tempo de Solução</i>
Crítica (1)	Todas as funcionalidades do serviço estão inoperantes.	Todos os usuários estão afetados	<i>A cada 2hs</i>	<i>Até 4hs</i>
	Algumas funcionalidades do serviço estão inoperantes.	Todos ou alguns os usuários estão afetados, com alto impacto para os negócios	<i>A cada 2hs</i>	<i>Até 4hs</i>
Alta (2)	Algumas funcionalidades do serviço estão inoperantes.	Todos ou alguns os usuários estão afetados, com alto impacto para os negócios	<i>A cada 2hs</i>	<i>Até 8hs</i>
Média (3)	Algumas funcionalidades do serviço estão inoperantes.	Todos ou alguns usuários estão afetados, com médio impacto sobre os negócios	<i>A cada 4hs</i>	<i>Até 24hs</i>
Baixa (4)	Uma ou algumas funcionalidades do serviço está inoperante	Todos ou alguns usuários estão afetados, com baixo impacto sobre os negócios	<i>A cada 8hs</i>	<i>Até 36 hs</i>

Tabela J – Escalonamento dos acionamentos

Severidade do Problema	Função / Nome	Email, Telefone e Endereço
Crítica (1)	<i>Solicitante -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente de Help Desk do provedor de serviço -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente de TI do provedor de serviço -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente do contrato de níveis de serviço da empresa solicitante -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente de relacionamento do provedor de serviço de TI -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente de relacionamento da empresa contratante -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente de TI -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
Alta (2)	<i>Solicitante -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente de Help Desk do provedor de serviço -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente de TI do provedor de serviço -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente do contrato de níveis de serviço da empresa solicitante -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente de relacionamento do provedor de serviço de TI -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente de relacionamento da empresa contratante -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente de TI -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
Média (3)	<i>Solicitante -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente de Help Desk do provedor de serviço -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente de TI do provedor de serviço -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
	<i>Gerente do contrato de níveis de serviço da empresa solicitante -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>
Baixa (4)	<i>Solicitante -</i>	<i>Email, Telefone e Endereço da pessoa que desempenha a função</i>

4.3 Auditoria

A *empresa contratante* poderá efetuar auditoria quando achar necessário e para isto o *provedor de serviço de TI* deverá disponibilizar todos os dados necessários.

4.5 Reuniões de planejamento e acompanhamento

Será efetuada reunião, todos os dias 15 de cada mês, ou no próximo dia útil, para acompanhamento dos resultados dos indicadores monitorados no mês anterior, planejamento de novas demandas de serviços a serem incluídas no contrato de níveis de serviço e demais ajustes que ambas as empresas julguem necessário. Caso seja necessário renegociar itens do contrato, reuniões específicas de renegociação serão agendadas.

APÊNDICE B**VERSÃO PRELIMINAR DE ACORDO DE NÍVEIS DE SERVIÇO**

ACORDO DE NÍVEIS DE SERVIÇO Entre: Saúde Mais LTDA e Empresa Provedora

Versão

VERSÃO	DATA	AUTOR	FUNÇÃO
1.0	01/06/08	Gestor A	Gestor de TI

Aprovações

EMPRESA	APROVADOR	FUNÇÃO	ASSINATURA
Saúde Mais	Gestor A	Gestor de TI	
Empresa Provedora			

1. INTRODUÇÃO

Este Acordo de Nível de Serviço representa um compromisso entre a **Empresa Saúde Mais** e o a **Empresa Provedora** serviços requeridos, conforme especificados a seguir, e tem como objetivos:

- obter mútuo entendimento dos serviços contratados, suas características, seus indicadores e níveis de desempenho requeridos;
- assegurar que hajam recursos e comprometimento para a entrega dos serviços solicitados;
- definir as responsabilidades da empresa contratante e do provedor pelo desempenho dos serviços contratados.

Datas de Validade do Acordo:

Início: **Data da assinatura do Contrato.**

Término: **24 meses da data de assinatura do contrato.**

Datas de Revisão do Acordo:

Última Revisão Efetuada: **XX/XX/XXXX**

Próxima Revisão Programada: **XX/XX/XXXX**

2. DESCRIÇÃO DO SERVIÇO

Esta seção descreve os serviços contratados e suas características:

2.1 Fornecimento, instalação e manutenção da plataforma de computação

2.1.1 Escopo do serviço:

Fornecimento e instalação da plataforma de computação em todas as áreas da empresa Saúde Mais por vinte e quatro meses.

Considera-se plataforma de computação, a unidade de serviço contratado composta por um microcomputador (*hardware* e *software*) de acordo com as características técnicas mínimas:

- processador com arquitetura de núcleo duplo de 2 GHz reais;
- placa-mãe tecnologia Intel, com vídeo/som/USB integrados;
- memória de 1GB, instalada com barramento de 667 mhz ou superior;

- unidade de disco rígido de 160 GB padrão SATA II e 7200 rpm(mínimo);
- unidade Gravadora de DVD-RW, padrão SATA;
- placa de rede ethernet integrada 10/100;
- placa de rede local com padrão 802.11g
- No mínimo 2 portas USB 2.0;
- 1 porta serial RS-232C;
- 1 porta paralela padrão Centronics;
- teclado ABNT Multimídia (Totalmente Português)
- mouse óptico
- Monitor LCD de 17”;
- Placa de som instaladas de 16 bits e suas respectivas caixas;
- Sistema de proteção antivírus com respectiva licença de uso;
- Sistema Operacional Windows XP Profissional e Office 2007, com suas respectivas licenças de uso;

2.1.2 Volume do serviço:

Trinta unidades de plataforma de computador, com todos os softwares instalados. Estima-se um aumento de até 20% em um período de 12 meses

2.1.3 Horários de disponibilidade do serviço:

O serviço deverá ser disponibilizado, em situações normais de funcionamento, nos horários estabelecidos na Tabela A.

Tabela A – Horário de disponibilidade de Serviço

Dias/ Horas	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
Início	00:00	07:00	07:00	07:00	07:00	07:00	07:00
Fim	00:00	19:00	19:00	19:00	19:00	19:00	13:00

Atividades programadas de manutenção e atualização de hardware ou software deverão ser agendadas e autorizadas com antecedência de oito dias úteis.

As atualizações de software, por solicitação do usuário, deverão ser programadas com o solicitante e atendidas em até 48hs

Atividades emergenciais deverão ser autorizadas pelo responsável da plataforma de computação.

2.1.4 Localização geográfica

O serviço deverá ser disponibilizado para todas as unidades conforme Tabela B.

Tabela B – Endereço das unidades por serviço contratado

SERVIÇO	UNIDADE	DEPARTAMENTO	ENDEREÇO
Fornecimento, instalação e manutenção da plataforma de computação	Unidade Sede da Empresa Saúde Mais	Todos os departamentos	Rua X, N° XX, bairro, Cidade, UF. Fone: XXXX
Fornecimento, instalação e manutenção da plataforma de computação	Unidade Filial da Empresa Saúde Mais	Todos os departamentos	Rua X, N° XX, bairro, Cidade, UF. Fone: XXXX

2.1.5 Responsabilidade e Direitos de Propriedade

Para a execução do serviço é de responsabilidade da **empresa Saúde Mais:**

- de acordo com sua política de segurança, efetuar backups nos sistemas instalados e disponibilizá-los para a empresa Provedora nos procedimentos de manutenção para recuperação de dados ou substituição de equipamento;
- manter infra-estrutura elétrica e de refrigeração dentro dos padrões técnicos recomendados.

Para a execução do serviço é de responsabilidade da **empresa Provedora:**

- adquirir, instalar e manter as plataformas de computação de acordo com o solicitado;

- controlar atualizações e validade das licenças dos softwares utilizados;
- no caso de manutenção corretiva , realizar todos os ajustes, substituições e testes necessários para entrega dos equipamentos em condições de pleno funcionamento, nas instalações da Saúde Mais dentro dos limites de tempos estabelecidos.
- caso exceda o tempo estipulado para manutenção, de acordo com a severidade do chamado, ou tenha que recolher o equipamento para testes em laboratório, deverá ser instalado um equipamento similar até a conclusão do reparo.
- disponibilizar uma central de atendimento para registrar solicitações de novos equipamentos, reconfigurações e ocorrência de incidentes e problemas, durante o período em que o serviço tenha que estar disponível;
- nas ocorrências de incidentes e problemas, não resolvendo remotamente, deverá encaminhar profissional especializado para atendimento presencial;
- manter os solicitantes e gestores da Saúde Mais informados sobre o andamento das solicitações;

2.1.6 Stakeholders

Os principais usuários e colaboradores da **empresa Saúde Mais** e da **empresa provedora** envolvidos com o serviço estão descritos na Tabela C.

Tabela C – Endereço das unidades por serviço contratado

Empresa	Stakeholder
Saúde Mais	Gestor de TI/Gestor de SLA
Empresa Provedora	

2.1.7 Métricas

Os indicadores e suas metas de desempenho encontram-se descritos na Tabela D.

Tabela D – Métricas de desempenho

Indicador	Definição	Ferramenta de Medição	Objetivo de desempenho
T.D.P – Tempo de disponibilidade da plataforma	Relação entre o tempo total que a plataforma deve estar disponível e o tempo que ficou fora de operação no período de um mês	Sistema de informação gerencial	Mínimo de 99%
N.F.M – Numero de falhas no mês	Número de ocorrências de falhas no período de um mês	Sistema de informação gerencial	Máximo de 30 ocorrências no mês
A.M – Atendimento de manutenção	Relação entre o número total de atendimentos de manutenção efetuados e o número de atendimentos de manutenção efetuados fora do prazo de acordo com a severidade do atendimento	Sistema de informação gerencial	No mínimo de 95%
IS – Instalação e/ou configuração de software	Relação entre o número total de atendimentos de instalação e/ou configuração de software e o número de instalação e/ou configuração de software efetuados fora do prazo de 48hs	Sistema de informação gerencial	No mínimo de 95%

2.1.8 Precificação

A precificação para prestação deste serviço está inserida na proposta comercial N^o (*identificar número da proposta válida*) apresentada *pela empresa Provedora a empresa Saúde Mais..*

2.1.9 Bonificações

Caso, durante algum mês da operação, a meta de disponibilidade seja ultrapassada, alcançando 100% (cem por cento), será aplicado um percentual, de 2,5% (dois e meio por cento), a título de “bonificação”, no valor mensal do serviço contratado. Os bônus acumulados deverão ser utilizados para reduzir os valores de descontos em fatura que venham a ser processadas, sendo certo que esta bonificação destina-se única e exclusivamente para os fins de abatimento das penalidades pecuniárias previstas e eventualmente devidas pela empresa Provedora, não se caracterizando qualquer tipo de dívida pecuniária ou desembolso devido pela empresa Saúde Mais..

2.1.10 Penalidades

- Mediante a apuração final de quebra de SLA por culpa exclusiva da empresa provedora, a empresa Saúde Mais terá direito a descontos de 2,5% (dois e meio por cento) em sua fatura mensal.
- Em caso de reincidências, em um período de três meses, o provedor de serviço de TI deverá apresentar plano de recuperação para garantia das metas e se não atingi-las nos dois meses seguintes, estará passível de cancelamento do contrato de serviço.

3. GESTÃO DO ACORDO

Esta seção descreve os itens relacionados à gestão deste acordo.

3.1 Monitoração dos Indicadores

- A empresa Provedora efetuará a coleta, apuração e divulgação dos dados referentes aos indicadores monitorados.
- O período de monitoração será totalizado mensalmente e a empresa contratante deverá apresentar resultado no primeiro dia útil da segunda quinzena seguinte ao fechamento da monitoração.

3.2 Interface de Relacionamentos e Escalonamento de Solicitações

- Os gestores responsáveis pela execução deste contrato e solicitação dos serviços contratados encontram-se descritos na Tabela E.

Tabela E- Gestores do SLA

Função	Nome	Email, Telefone e Endereço
Gestor de TI / Gestor do SLA da Saúde Mais	<i>Gestor A</i>	Email, Telefone e Endereço do Gestor A
Gestor do SLA da empresa provedora	<i>Gestor B</i>	Email, Telefone e Endereço do Gestor B
Gestor de TI da empresa provedora	<i>Gestor C</i>	Email, Telefone e Endereço do Gestor C

- As solicitações de manutenção dos serviços contratados, entre o provedor de serviço de TI e a empresa contratante, deverão ser escalonadas hierarquicamente, de acordo com a severidade e o tempo previsto para atendimento, como apresentados nas Tabelas F e G.

Tabela F - Severidade para Manutenção dos Serviços

Severidade	Descrição de Acordo com as Características			
	Funcionalidade	Usuários Afetados	Início das atividades de recuperação	Tempo de Solução
Crítica (1)	Todas as funcionalidades do serviço estão inoperantes	Todos os usuários afetados	Ação imediata	Até 2hs
	Algumas funcionalidades do serviço estão inoperantes	Todos ou alguns usuários afetados, com altíssimo impacto para os negócios	Ação imediata	Até 2hs
Alta (2)	Algumas funcionalidades do serviço estão inoperantes	Todos ou alguns usuários afetados, com alto impacto para os negócios	Ação imediata	Até 4hs
Média (3)	Algumas funcionalidades do serviço estão inoperantes	Todos ou alguns usuários afetados, com médio impacto sobre os negócios	Em até 4hs	Até 24hs
Baixa (4)	Uma ou algumas funcionalidades do serviço está inoperante	Todos ou alguns usuários estão afetados, com baixo impacto sobre os negócios	Em até 8hs	Até 36 hs

Tabela G - Escalonamento dos acionamentos

Severidade do Problema	Função / Nome	Email, Telefone e Endereço
Crítica (1)	Solicitante -	Email, Telefone e Endereço do solicitante
	Gestor de Help Desk da empresa Provedora / Gestor D	Email, Telefone e Endereço do Gestor D
	Gestor do SLA da empresa provedora / Gestor B	Email, Telefone e Endereço do Gestor B
	Gestor de TI da empresa Provedora / Gestor C	Email, Telefone e Endereço do Gestor C
	Gestor de TI / Gestor do SLA da Saúde Mais – Gestor A	Email, Telefone e Endereço do Gestor A
	Gestor Administrativo Financeiro da Saúde Mais / Gestor E	Email, Telefone e Endereço do Gestor E
Alta (2)	Solicitante -	Email, Telefone e Endereço do solicitante
	Gerente de Help Desk da empresa Provedora / Gestor D	Email, Telefone e Endereço do Gestor D
	Gestor do SLA da empresa Provedora / Gestor B	Email, Telefone e Endereço do Gestor B
	Gerente de TI da empresa Provedora / Gestor C	Email, Telefone e Endereço do Gestor C
	Gestor de TI / Gestor do SLA da Saúde Mais – Gestor A	Email, Telefone e Endereço do Gestor A
	Gestor Administrativo Financeiro da Saúde Mais / Gestor E	Email, Telefone e Endereço do Gestor E
Média (3)	Solicitante -	Email, Telefone e Endereço do solicitante
	Gerente de Help Desk da empresa Provedora / Gestor D	Email, Telefone e Endereço do Gestor D
	Gestor do SLA da empresa Provedora / Gestor B	Email, Telefone e Endereço do Gestor B
	Gestor de TI / Gestor do SLA da Saúde Mais – Gestor A	Email, Telefone e Endereço do Gestor A
Baixa (4)	Solicitante -	Email, Telefone e Endereço do solicitante

3.3 Auditoria

A *empresa contratante* poderá efetuar auditoria quando achar necessário e para isto o *provedor de serviço de TI* deverá disponibilizar todos os dados necessários.

3.5 Reuniões de planejamento e acompanhamento

Será efetuada reunião, todos os dias 15 de cada mês, ou no próximo dia útil, para acompanhamento dos resultados dos indicadores monitorados no mês anterior, planejamento de novas demandas de serviços a serem incluídas no contrato de níveis de serviço e demais ajustes que ambas as empresas julguem necessário. Caso seja necessário renegociar itens do contrato, reuniões específicas de renegociação serão agendadas.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)