

UNIVERSIDADE PAULISTA
RAPHAEL TREVIZAM FERMINO DE OLIVEIRA
JOÃO LUIZ MANGOLINI

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
Estudo da terceirização do departamento de TI embasado em
metodologias e conjuntos de melhores práticas

SÃO PAULO
2010

RAPHAEL TREVIZAM FERMINO DE OLIVEIRA
JOÃO LUIZ MANGOLINI

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
Estudo da terceirização do departamento de TI embasado em
metodologias e conjuntos de melhores práticas

Trabalho de desenvolvimento e aplicação dos conhecimentos adquiridos nas disciplinas de Gerenciamento de Infraestrutura, Finanças em Projeto de TI e Economia e Mercado, realizado com base em uma empresa fictícia denominada Potências Motors do Brasil, e apresentado à Universidade Paulista (UNIP), com a finalidade de Projeto Integrado Multidisciplinar (PIM V).

Orientador: Prof. Luiz Antônio de Lima

SÃO PAULO
2010

Oliveira, Raphael Trevizam Fermino de, 1983

Tecnologia da Informação: Estudo da terceirização do departamento de TI embasado em metodologias e conjuntos de melhores práticas / Raphael Trevizam Fermino de Oliveira, João Luiz Mangolini. - 2010.

28 f. ; 29,7 cm

Orientador: Luiz Antônio de Lima.

Projeto Integrado Multidisciplinar V – Universidade Paulista, Gestão da Tecnologia da Informação, 2009.

1. Gerenciamento de Infraestrutura. 2. Finanças em Projeto de TI. 3. Economia e Mercado. I. Lima, Luiz Antônio. II. Universidade Paulista. Gestão da Tecnologia da Informação. III. Tecnologia da Informação.

RESUMO

As tecnologias da informação evoluem incessantemente e numa velocidade extremamente rápida, obrigando os profissionais desse segmento a especializarem-se em uma única ou poucas tecnologias. Por esse motivo torna-se inviável manter um departamento com pessoal próprio. O custo e o tempo de manutenção podem comprometer o funcionamento do negócio. Igualmente, elevam as chances de insucesso dos projetos, devido aos riscos. Nesse sentido surge a possibilidade ou o interesse de transferir parcial ou totalmente as tarefas para empresas especialistas em assuntos específicos. Dando início ao outsourcing no inglês ou terceirização no português. Entretanto, a transferência de deveres não pode visar a apenas reduzir custos, mas, também necessita agregar valor aos serviços e produtos, através do alinhamento do setor às estratégias dos negócios da organização. Algumas metodologias e conjuntos de boas práticas podem auxiliar, contribuindo com o bom gerenciamento dos processos e permitindo alcançar excelentes resultados. O alto escalão ou os responsáveis pela governança corporativa entre outras, estrategistas, precisam tomar decisões rápidas e certas, a fim de manter a empresa viva e sadia, rumando ao sucesso. Para isso contam com informações corretas e acuradas. O departamento de TI é o grande responsável pela geração e manutenção dessas informações, fazendo uso das tecnologias da informação e contando com a correta coleta, transmissão, armazenamento, controle e processamento de dados. Embora resolva parte de um problema, por outro lado o outsourcing é negativo. Cooperar com o aumento de desemprego, portanto, pode desacelerar o crescimento econômico. Alguns especialistas apostam no contrário, ao afirmarem que essa prática alavanca oportunidades o que não deixa de ser verdade. Assim sendo essa pesquisa objetivou-se em identificar e descrever qual a importância das tecnologias da informação ao negócio e até que ponto é realmente bom transferir as atividades aos cuidados de empresas terceirizadas. No seu desenrolar apontou-se de forma argumentada e explícita as melhores metodologias para o gerenciamento dos processos. Também se sugeriu por onde começar a implementação do outsourcing. Ao seu final o leitor consegue visualizar todos os pontos positivos e negativos, a fim de tomar uma decisão estritamente coerente.

Palavras-chave: Tecnologias da informação; outsourcing; terceirização

ABSTRACT

Information technologies are changing constantly and at a fast speed, this segment forcing professionals to specialize in one or few technologies. Therefore it becomes impossible to maintain a department with its own staff. The cost and maintenance time may jeopardize the operation of the business. Also, increase the chances of failure of projects because of the risks. In this sense there is the possibility or the desirability of transfer part or all tasks for companies subject matter experts. Beginning the outsourcing in english or terceirização in portuguese. However, the transfer of duties can not target only reduce costs but also need to add value to products and services through the alignment of sector strategies of the organization's business. Some methodologies and sets of best practices can help by contributing to the good management of processes and allowing you to achieve excellent results. The top or those responsible for corporate governance among others, strategists, need to make quick decisions and accurate in order to keep the company alive and healthy, heading for success. To have this information correct and accurate. The department is largely responsible for the generation and maintenance of such information, making use of information technology and with the proper collection, transmission, storage, control and data processing. Although part of resolving a problem, however outsourcing is negative. Cooperates with the increase of unemployment, therefore, could slow economic growth. Some experts are betting the opposite, by claiming that this practice leverages the opportunities that it remains true. Therefore this research aimed at identifying and describing what is the importance of information technology to business and the extent to which transfer is really good care of activities outsourced. In his conduct showed themselves so explicitly argued and the best methodologies for managing processes. It was also suggested where to begin the implementation of outsourcing. By its end the reader can see all the positives and negatives in order to make a decision strictly consistent.

Keywords: Information technology, outsourcing; terceirização

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. DESENVOLVIMENTO	7
2.1. Reformulação do departamento de TI	10
2.1.1. A escolha da metodologia	12
2.1.2. Por onde e como iniciar a implementação.....	14
2.2. Importância da boa gestão de TI versus economia.....	21
2.3. Vantagens e desvantagens da reformulação.....	23
2.4. Como garantir o funcionamento do negócio com a terceirização	24
3. CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista a solicitação de terceirização do departamento de TI (Tecnologia da Informação) de uma empresa automobilística, feita pela presidência da companhia, após uma crise financeira, o objetivo deste trabalho é desenvolver um estudo sobre a implementação de *outsourcing*, *outtasking* ou *multisourcing*, identificando e analisando as vantagens e desvantagens desta prática e fundamentando as escolhas.

Para tanto, demonstrar a importância desse departamento e a dificuldade em conseguir dominar todas as tecnologias, justificando até que ponto esse método é interessante e válido.

Depois, buscar conhecer as metodologias e modelos de melhores práticas disponíveis no mercado. Ainda, dentro desse contexto, consultar alguma literatura para conceituar as respostas de indagações a surgirem no transcorrer da pesquisa.

Verificar e demonstrar qual deve ser o enfoque da terceirização, apontando se ela visará à redução de custo ou o alinhamento do setor com as estratégias dos negócios da organização.

Sugerir por onde e como começar a implementação da tecnologia adotada, apresentando e argumentando de maneira criteriosa cada uma das fases e os motivos das decisões.

Como a presidência determinou a demissão da maioria dos profissionais ligados aos processos terceirizados, averiguar como remanejar o departamento transferindo os funcionários-chave à empresa contratada, sem desmotivar os demais, pois, durante o período de reformulação, as atividades precisam fluir naturalmente para não comprometerem as áreas críticas e interromper os serviços.

No que tange a economia, ajudar a vislumbrar como a boa gerência dos serviços de TI pode garantir a consolidação dos dados, permitindo a geração imediata de informação bem acurada. Também explicar o porquê de evitar a redundância dos dados, principalmente para a governança corporativa, mostrando a influência em mão dupla entre organização e mercado.

Finalmente, compreender como a terceirização afetará a companhia como um todo e a própria economia onde ela está inserida, concretizando o ponto de vista peculiar e de outros profissionais estudiosos do assunto.

2. DESENVOLVIMENTO

Por mais dedicado, empenhado e esforçado que seja um profissional de TI, é impossível dominar todas as áreas de tecnologia da informação. Em algum momento, sempre será necessário o auxílio de especialistas em assuntos específicos.

Portanto, os envolvidos devem se especializar em algo exclusivo, a fim de buscar entender plenamente uma única ou poucas tecnologias. Com relação ao todo, é importante e suficiente deter ao menos conhecimento superficial.

Além do mais, como a evolução tecnológica sucede constantemente e numa velocidade bastante acelerada, o ciclo de vida de produtos, serviços e seus itens componentes está cada vez mais curto, aumentando desta forma substancialmente a pressão sobre o TTM (*Time-to-Market*).

Garantir a criação de algo para suprir as necessidades mais urgentes e futuras e se especializar em tecnologias duradouras por pelo menos uma década, não é tarefa fácil. Isso requer planejamento e uma análise de risco bastante acurada, pois qualquer erro culminará com o insucesso do projeto.

Como disse Sebastião Ventura de Castro (2009) em sua palestra sobre Integração de Plataformas, embora de maneira literal: “fui graduado e especialista, hoje não sou nada”. Ele especializou-se em *A Programming Language*, conhecida como linguagem APL. Muitos profissionais da atualidade desconhecem sua existência, pois é antiga e raramente utilizada – o que prova o exposto no parágrafo anterior.

O intuito da sua colocação foi de incentivar ao estudo permanente, visando a orientar os novos profissionais a busca incansável pelo saber. Obviamente que ele é um excelente profissional, afinal faz parte do corpo de colaboradores da IBM (*International Business Machines*) há várias décadas. Aqui foi utilizada com a intenção de mostrar o motivo de estar atento à inviabilidade de um projeto, pois quando ele estiver pronto o mercado ainda deverá necessitá-lo e usufruí-lo.

Uma interpretação errada da necessidade mercadológica e a aceleração do processo de desenvolvimento podem diminuir significativamente a qualidade e bloquear a reutilização vindoura, gerando a obsolescência.

Através da linha de produção criada por Henry Ford a qual utiliza

procedimentos padronizados e em série, ficou comprovado que quanto maior for o volume, menor será o preço. Então, uma ideia interessante é trabalhar com a redução de custo e tempo de demanda, gerando serviços internos reutilizáveis e procurando a incessante adequação da produção e os níveis de custo e desempenho dos serviços de TI à demanda das áreas de negócio, transformando commodities em serviços com valor agregado, conforme ilustra a Figura 1.

Também, a diferenciação dos produtos e serviços é considerada pelo ambiente econômico atual como um dos principais habilitadores da competitividade entre as empresas, segundo Magalhães e Brito (2007).

Por estar inserida dentro do contexto de atuação da empresa, a área de TI está ligada diretamente ao valor do negócio. Ela influencia e é influenciada por quase todos os processos da organização e mercado. Seu sucesso depende de um ótimo gerenciamento.

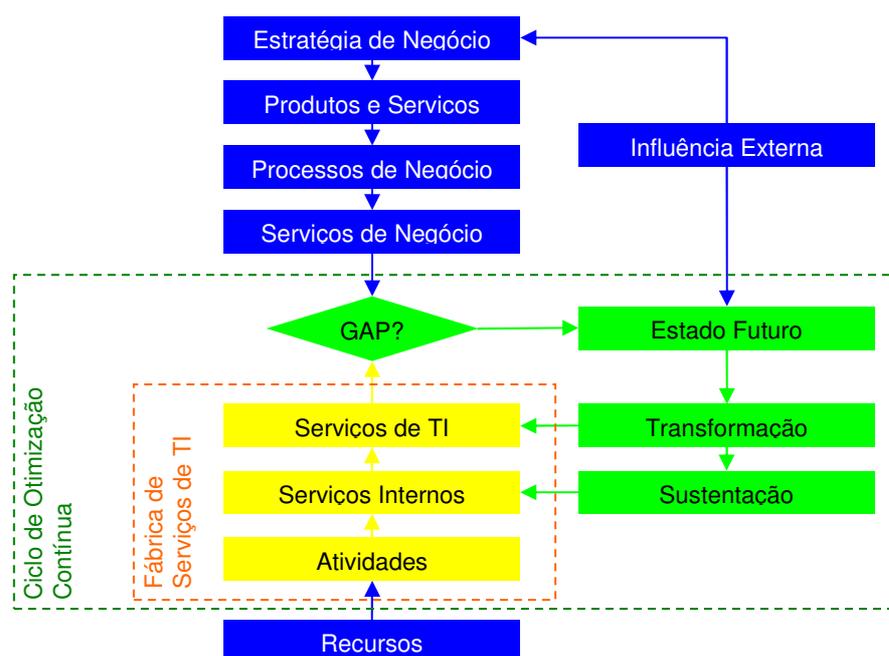


Figura 1 – Processo de Alinhamento e Ciclo de Otimização Contínua por meio da SAS® (Strategic Activity System)¹

Para facilitar sua administração existem diversas alternativas de terceirização, entre elas estão *outsourcing*, *outtasking* e *multisourcing*.

Porém, o processo de terceirização é extremamente delicado. Não pode

¹ MAGALHÃES, Ivan Luiz; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 25 p. il.

tender apenas à redução de custo, outrossim, necessita compreender o valor do negócio, alinhando ininterruptamente as tecnologias com as estratégias, de acordo com o apresentado na Figura 2.

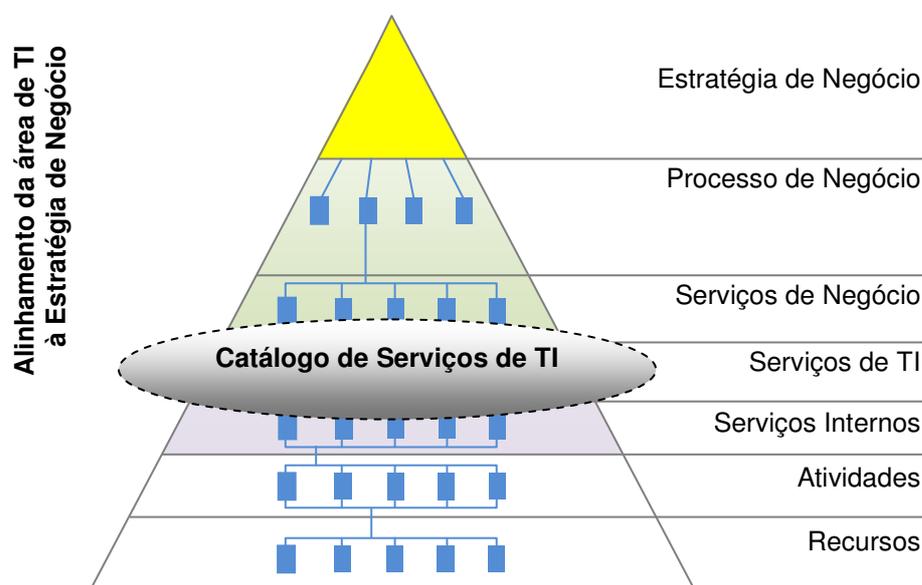


Figura 2 – Posicionamento do Catálogo de Serviços de TI
(conforme a metodologia IT Flex®)²

Outsourcing foca o gerenciamento total da área de TI e seus clientes.

Outtasking tem como enfoque algumas tarefas específicas do setor de TI e seus clientes.

Multisourcing vai além das outras duas, integrando-se com as equipes internas e externas e demais fornecedoras de TI.

A escolha correta garantirá o destino da organização, entretanto, não é uma tarefa simples projetá-la. Bons resultados são oriundos da capacidade de sustentabilidade do modelo adotado. Algumas metodologias ou conjunto de regras como ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), Cobit, CMM (*Capability Maturity Model*), IT Flex® e ISO/IEC 20.000 podem auxiliar e devem ser utilizadas.

Contudo, fica evidente desde já a magnitude e complexidade desse segmento organizacional. Sua eficiência operacional preocupa muito mais que o atendimento das novas necessidades, conforme revelaram 88% dos executivos financeiros entrevistados durante uma pesquisa feita pela *Financial Insights* em 2003.

² MAGALHÃES, Ivan Luiz; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 38 p. il.

A Tabela 1 traz exemplos de prejuízos causados por falhas em serviços de TI em algumas organizações:

Tabela 1 – Organizações prejudicadas por falhas em serviços de TI³

Empresa	Data	Ocorrência
AT&T	Abril de 1998	A atualização da versão do sistema prevista para ser realizada em 6 horas, levou 26 horas. Custo de US\$ 40 milhões em descontos nas faturas de serviço devido ao não-cumprimento de acordos de nível de serviço celebrados com os seus clientes finais.
eBay	Junho de 1999	Indisponibilidade durante 22 horas devido à falha no sistema. Custo estimado entre US\$ 3 e 5 milhões em receitas e declínio de 26% no valor das ações.
Hershey's	Setembro de 1999	Falhas no sistema devido à estratégia de implementação de nova versão. Custo não-estimado com o atraso de encomendas, 12% de redução nas vendas do trimestre e diminuição de 19% no lucro líquido do trimestre em relação ao mesmo período do ano anterior.

O gerenciamento de TI tem como meta alocar adequadamente os recursos disponíveis e gerenciá-los de maneira integrada, tornando perceptível a qualidade dos serviços aos clientes e usuários, impedindo a ocorrência de problemas tanto na entrega quanto na operação.

Empresas bem gerenciadas têm uma governança de TI eficiente e auferem lucros superiores aos das concorrentes. Elas se movem da eficiência e eficácia à efetividade e economicidade em relação às estratégias.

Tendo em vista a exposição de alguns pontos importantes e imprescindíveis e a seriedade do setor de TI, atendendo à solicitação de terceirização do departamento, feita pela presidência da empresa fictícia denominada Potências Motors do Brasil após uma crise financeira, a partir do próximo item apresentamos um estudo e proposta de *outsourcing*.

2.1. Reformulação do departamento de TI

Como ficou evidenciado na abertura do capítulo, o departamento de TI é imprescindível e grandemente responsável pelo sucesso das organizações. Uma

³ MAGALHÃES, Ivan Luiz; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 28 p.

média entre diferentes segmentos conclui que 50% delas consideram o setor de TI muito importante, segundo a reprodução de uma pesquisa feita pelo *IT Governance Institute*, observada na Tabela 2.

Tabela 2 – Importância da TI em diferentes indústrias⁴

Fonte: IT Governance Global Status Report, IT Governance Institute, 2004

Setor	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante
Setor público	56%	40%	4%	0%
Varejo	38%	43%	19%	0%
Manufatura	45%	45%	9%	1%
Financeira	59%	38%	3%	0%
TI/Telecomunicações	65%	28%	7%	0%

A fim de atender os objetivos estratégicos e necessidades do negócio, as empresas passam a depender cada dia mais das tecnologias da informação.

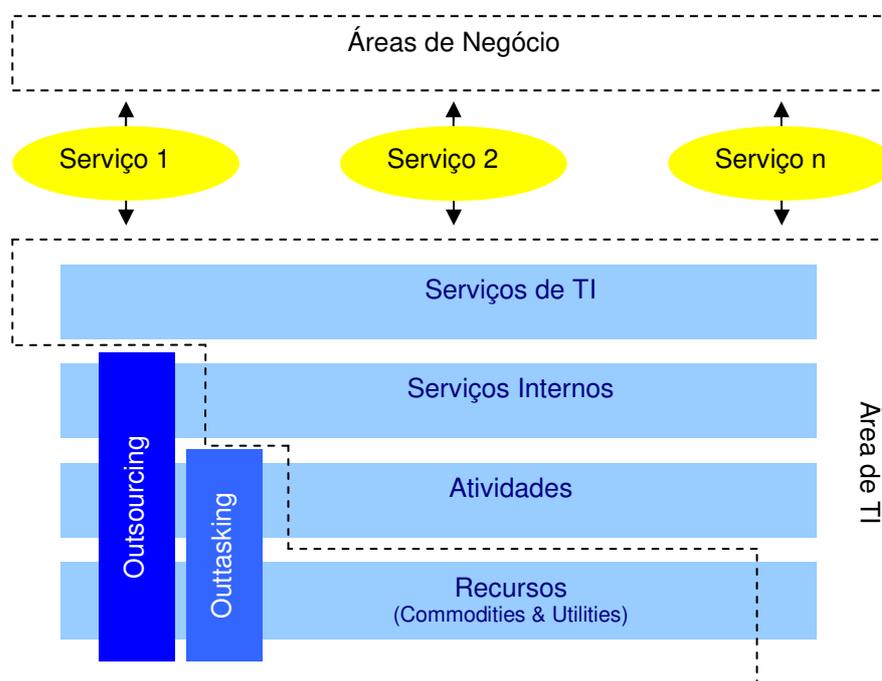


Figura 3 – Dependência da área de TI de seus parceiros⁵

Foi-se o tempo em que o departamento de TI era um simples provedor de tecnologia. Hoje necessita agregar mais valor às organizações, maximizando o

⁴ MAGALHÃES, Ivan Luiz; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 36 p.

⁵ MAGALHÃES, Ivan Luiz; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 31 p. il.

retorno dos investimentos, não por luxo, mas por precisão de sobrevivência. A Figura 3 apresenta a interação mencionada de forma clara.

As tecnologias evoluem incessantemente, tornando inviável manter um departamento interno com pessoal próprio, pois o tempo e o custo de manutenção envolvendo estudo, pesquisa e reparos involuntários seriam muito elevados e os resultados possivelmente comprometidos. A Tabela 3 traz o valor por hora de interrupção dos serviços de TI.

Tabela 3 – Valor por hora de interrupção dos serviços de TI⁶

Indústria	Serviço	Custo médio por hora de interrupção do serviço (US\$)
Financeira	Operações de corretagem	7.840.000
Financeira	Vendas por cartão de crédito	3.160.000
Mídia	Venda por pay-per-view	183.000
Varejo	Vendas pela TV	137.000
Varejo	Vendas por catálogo	109.000
Transportes	Reservas aéreas	108.000
Entretenimento	Venda de ingresso por telefone	83.000
Entregas rápidas	Entrega de encomendas	34.000
Financeira	Pagamento de taxas via ATM (Automatic Teller Machine)	18.000

Assim sendo o melhor caminho é a sua terceirização parcial ou total. Mas, antes de escolher um dos modelos aludidos é indispensável compreender a interação e a hierarquia departamental do ambiente e seus clientes e fornecedores, como ilustra a Figura 3.

Conhecendo inteiramente as necessidades advindas da estratégia de negócio da empresa, ficará fácil adotar uma metodologia e o gerenciamento será leve e livre de burocracia.

2.1.1. A escolha da metodologia

Eis a questão: qual modelo e metodologia usar na terceirização do ambiente de TI da empresa Potências Motors do Brasil?

⁶ MAGALHÃES, Ivan Luizio; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 29 p.

Após estudá-las e considerando alguns pré-requisitos, ficou fácil responder tal indagação.

O conjunto de melhores práticas reunidas na ITIL é a solução ideal ao gerenciamento de serviços de TI. A ITIL não chega a ser uma metodologia, mas fornece orientações sempre pensando na melhoria contínua do setor e proporcionando total qualidade, gerando a definição dos processos necessários ao seu funcionamento e buscando alinhá-lo com as demais áreas do negócio, de modo a assegurar a criação de valor à organização, conforme mostra a Figura 4. Também é pré-requisito para outras certificações como ISO/IEC 20.000 as quais deverão ser implementadas posteriormente.

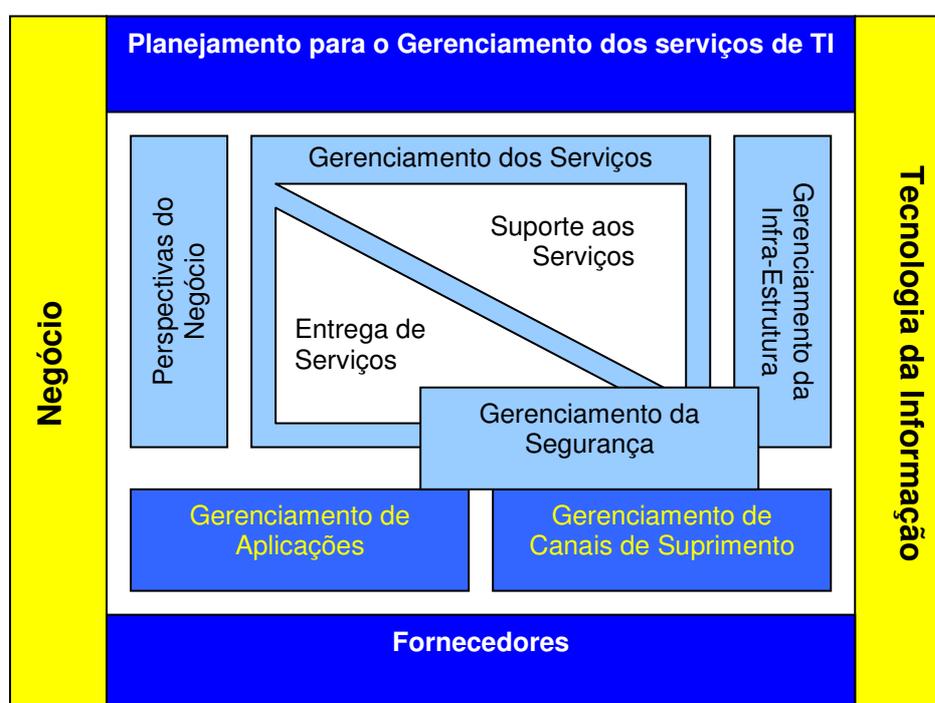


Figura 4 – ITIL⁷

Outro motivo para a adoção desse conjunto de regras é que ele não obriga a uma nova maneira de agir e pensar, podendo ser empregado mesmo que já existam processos orientados ao gerenciamento de serviços de TI. Simplesmente fará uma orientação às melhores práticas.

A ITIL não determina os processos, contudo, ela ajuda a defini-los através de melhores práticas resultantes de experiências vividas anteriormente.

⁷ MAGALHÃES, Ivan Luiz; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 64 p. il.

Seus principais processos voltados à área de TI são:

- Gerenciamento da configuração;
- Gerenciamento de incidentes;
- Gerenciamento de problema;
- Gerenciamento de mudança;
- Gerenciamento de liberação;
- Gerenciamento do nível de serviço;
- Gerenciamento da capacidade;
- Gerenciamento de disponibilidade;
- Gerenciamento de continuidade dos serviços de TI;
- Gerenciamento financeiro.

2.1.2. Por onde e como iniciar a implementação

A implementação é sempre um grande desafio, independentemente da área de TI por onde começar. Afinal é um setor bastante amplo, que abrange muitos processos, como mostra a Figura 5.

Antes de iniciar a terceirização do departamento, algumas lições de casa – como a checagem da maturidade dos atuais processos – deverão ser cumpridas e os critérios de tal decisão muito bem definidos. Nesse caso os critérios são: alinhamento do setor com a estratégia do negócio da organização, redução de custos e impacto imediato e em longo prazo. Essas verificações ajudarão a entender e identificar onde estão os focos de problemas, além de determinar a quantidade de trabalho a realizar.

Magalhães e Brito (2007) afirmam que para assegurar o Gerenciamento dos Serviços de TI é preciso investir todo o empenho necessário, envolvendo harmonizar a interação entre pessoas, processos e tecnologia.

Portanto, a empresa terceirizada precisará, primeiramente, ministrar um rápido treinamento sobre cada um dos 10 processos de *Service Delivery* e *Service Support*, todos mencionados no item antecessor, aos gerentes e funcionários-chave

dos departamentos envolvidos, a fim de transmitir a eles suas responsabilidades, garantindo assim o sucesso das demais etapas.

Esta proposta pulará a parte inicial – a parte do treinamento fundamental, pois visará apenas à implementação do gerenciamento de serviços de TI, em complemento à etapa anterior.

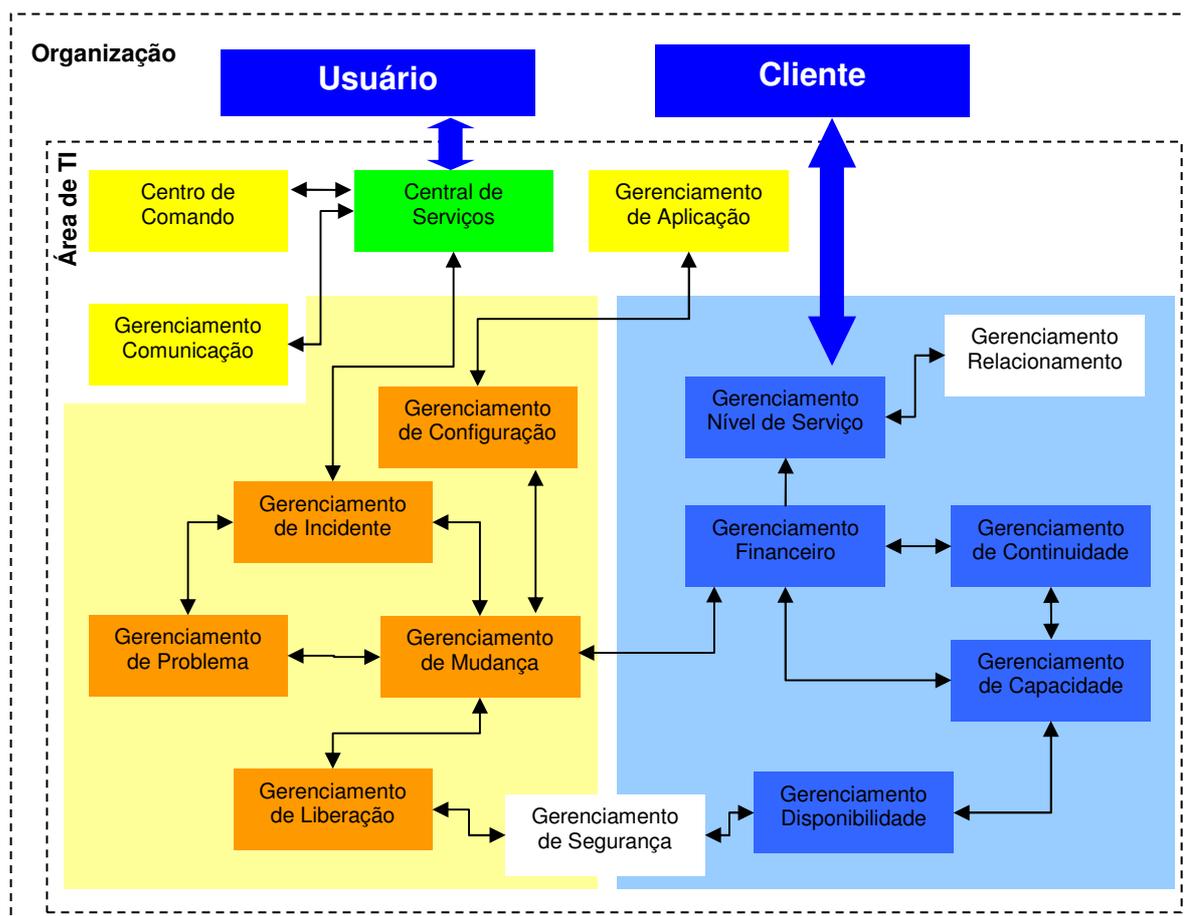


Figura 5 – Modelo de Referência de Processos de TI⁸

Com exceção de alguns, todos os colaboradores dos processos terceirizados serão dispensados após a aplicação do *outsourcing*. Porém, a princípio serão mantidos a fim de garantir o pleno funcionamento das atividades. Áreas críticas como a central de serviços não podem ser prejudicadas. Essa informação deverá ser mantida sob sigilo, pensando em evitar desgastes e desequilíbrio emocionais e diminuição de rendimento, embora isso seja iminente e possa acontecer naturalmente.

⁸ MAGALHÃES, Ivan Luiz; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 67 p. il.

Como a empresa operava seu departamento parcialmente sem nenhuma metodologia, ela gerou funcionários-chave porque seus conhecimentos não foram documentados. Assim sendo eles deverão ser transferidos à terceirizada contratada para integrar a nova equipe, levando consigo suas experiências.

Identificar as pessoas essenciais ao funcionamento do departamento não é uma tarefa simples. Requer a contratação de uma empresa especializada em processos de transição de recursos humanos. Essa, através de palestras, deverá preparar os funcionários sobre o possível desligamento, entretanto, precisará motivá-los a continuarem exercendo suas funções com extrema competência, diligência e eficiência, usando argumentos pré-estabelecidos pela direção, tais como: os desligados terão plano de saúde com carência de um ano ou mais, podendo ser renovado sem a perda da carência, apoio de recolocação no mercado entre outros benefícios.

Durante as palestras é de grande relevância explicitar a todos que se nada for feito imediatamente, a fim de melhorar os processos, futuramente os problemas serão ainda maiores e a dispensa de pessoal será uma triste realidade. Também demonstrar a necessidade de se contratar uma empresa especialista, apontando de maneira cuidadosa o despreparo da atual equipe para assumir tal compromisso, demonstrando o tempo e dinheiro necessários ao investimento para o reparo por meio de reciclagem, treinamentos entre outros.

Além de palestras a empresa deverá realizar dinâmicas de grupo e entrevistas com os funcionários, tudo objetivando a preparar mini-currículos e relatórios apontando o desempenho de cada participante, a fim de identificar as pessoas indispensáveis.

Ao final essas informações precisarão ser encaminhadas ao CIO (Chief Information Officer) e responsável pela empresa terceirizada, para que ambos possam decidir quem realmente comporá a nova equipe.

A empresa não poderá implantar imediatamente todos os processos, nem mesmo poderá começar por qualquer um deles, pois determinado processo pode ser pré-requisito ao outro e, por isso, a escolha deve ser criteriosa.

Contudo, apor-se-á simultaneamente *outsourcing* a apenas três processos da ITIL, em caráter de teste. São eles: Gerenciamento de Incidente, Gerenciamento de Mudanças e Gerenciamento de Nível de Serviço (SLM). Esses processos são a base para o alinhamento dos serviços de TI às necessidades dos clientes. Também

garantem o aumento da qualidade geral dos serviços e reduzem os custos de longo prazo, segundo Magalhães e Brito (2007).

Não há como começar com o gerenciamento de problemas sem antes ter um sólido gerenciamento de incidentes, pois o primeiro depende do último.

Magalhães e Brito (2007) estabelecem outra comparação quando dizem que não é uma boa ideia implementar o gerenciamento de configuração sem antes ter o gerenciamento de mudança, pois se algo suceder de maneira inesperada será difícil desfazer tal alteração, afinal ela nem poderia ser detectada.

O correto dimensionamento da equipe evitará tumultuo e propiciará um trabalho ágil, eficiente e eficaz. Sugere-se a formação de três grupos com no máximo 15 pessoas. A cada um será dividida a tarefa de desenvolver planos de projetos. Esses planos deverão contemplar a quantidade de tempo de trabalho necessária. Cada grupo será responsável por um processo e precisará contemplar os profissionais selecionados de toda a estrutura organizacional de TI, juntamente com dois novos membros dirigentes da terceirizada.

O prazo para a conclusão dos planos não será imposto, mas espera-se que sejam concluídos em no máximo oito meses.

A tabela 4 traz os prazos apurados para a implementação dos processos da ITIL em empresas reais.

Tabela 4 – Prazo de implementação dos processos da ITIL⁹

Fonte: InterProm USA Corporation

Processo ITIL	Prazo para a implementação	
	Pequenas e médias organizações	Grandes organizações
Gerenciamento de Incidente	3 a 6 meses	6 a 24 meses
Gerenciamento de Problema	1 a 3 meses	3 a 4 meses
Gerenciamento de Configuração	3 a 4 meses	4 a 12 meses
Gerenciamento de Mudança	1 a 3 meses	3 a 5 meses
Gerenciamento de Liberação	1 mês	1 a 2 meses
Gerenciamento de Disponibilidade	3 a 6 meses	6 a 9 meses
Gerenciamento de Capacidade	4 a 6 meses	6 a 12 meses
Gerenciamento Financeiro	4 a 6 meses	6 a 9 meses
Gerenciamento de Continuidade	3 a 6 meses	6 a 12 meses
Gerenciamento de Nível de Serviço	2 a 4 meses	4 a 6 meses

Servindo de referência, a tabela 4 será usada como complemento e apoio aos

⁹ MAGALHÃES, Ivan Luizio; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 75 p.

planejamentos e desenvolvimentos dos planos de projetos, buscando manter os prazos dentro do apresentado e estipulado por outras organizações as quais lograram êxito na implementação dos processos da ITIL.

O compartilhamento de informações tornar-se-á imprescindível ao sucesso de todo o trabalho. Sem ele será difícil redesenhar os processos.

Para se ter uma ideia, ao analisar o atual processo de gerenciamento de incidentes, dá para averiguar se os serviços estão apenas sendo concluídos no sistema por resolverem momentaneamente um incidente ou se o mesmo foi sanado definitivamente, gerando a satisfação plena do cliente. Caso o incidente tenha sido resolvido, provavelmente o cliente deixará de solicitar auxílio naquele sentido. Essa visualização poderá ser mais bem entendida e compreendida após o redesenho do atual processo, aproximando-o das melhores práticas da ITIL, como exemplifica a figura 6.

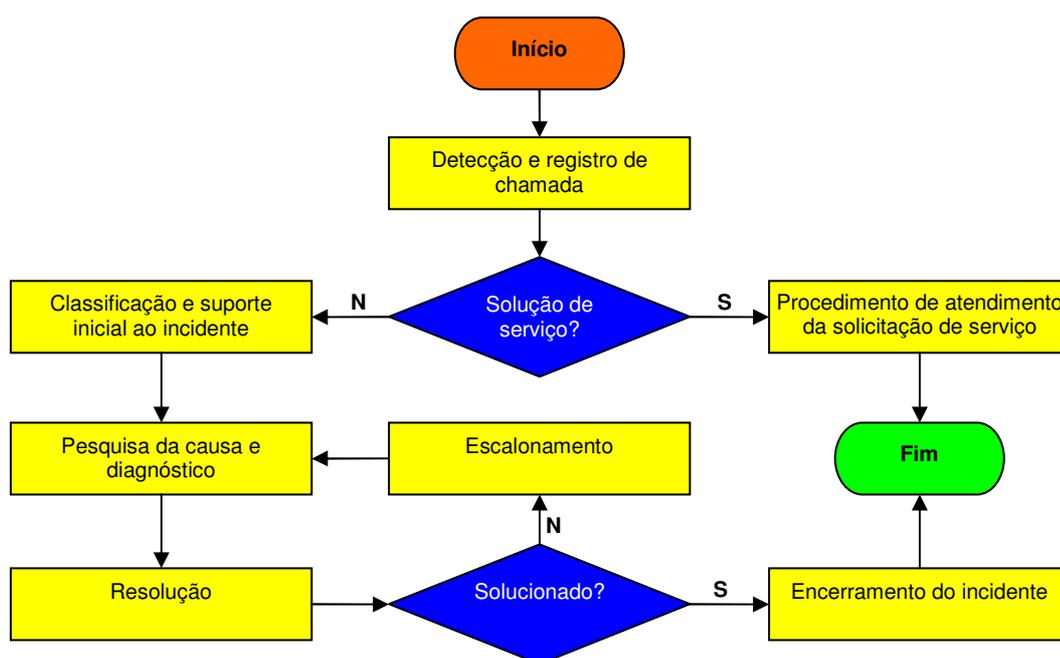


Figura 6 – Exemplo de processo de Gerenciamento de Incidente¹⁰

A implantação do gerenciamento de incidentes garantirá a melhor utilização dos recursos disponíveis, evitando retrabalhos ou esforços repetitivos ao combate de tais malefícios e aumentará a produtividade da equipe devido à diminuição do tempo de indisponibilidade dos serviços de TI.

¹⁰ MAGALHÃES, Ivan Luiz; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 137 p. il.

A preservação de informações significativas, através de registros, facilitará futuros estudos, evitando a reprodução de erros cometidos anteriormente, por causa da imaturidade dos processos.

Isoladamente, o gerenciamento de incidentes não assegurará plenamente a agilidade na entrega dos serviços, nem minimizará os impactos adversos de mudanças. O tempo de atendimento e solução também é valioso e causa um impacto positivo nos clientes.

Mas, o que pode diminuir esse tempo?

Certamente, a resposta a essa pergunta é um bom gerenciamento de mudanças, pois ele pode diminuir significativamente o tempo preciso para a implementação de uma alteração e garantir, por outro lado, a mensuração dos resultados de alterações no ambiente de TI – outro ponto importantíssimo. Essas medições apontam ainda que, com controle e monitoramento, mudanças podem ser efetuadas sem prejudicar o funcionamento das coisas, afinal esse gerenciamento se integra com outros processos, conforme mostra a figura 7.

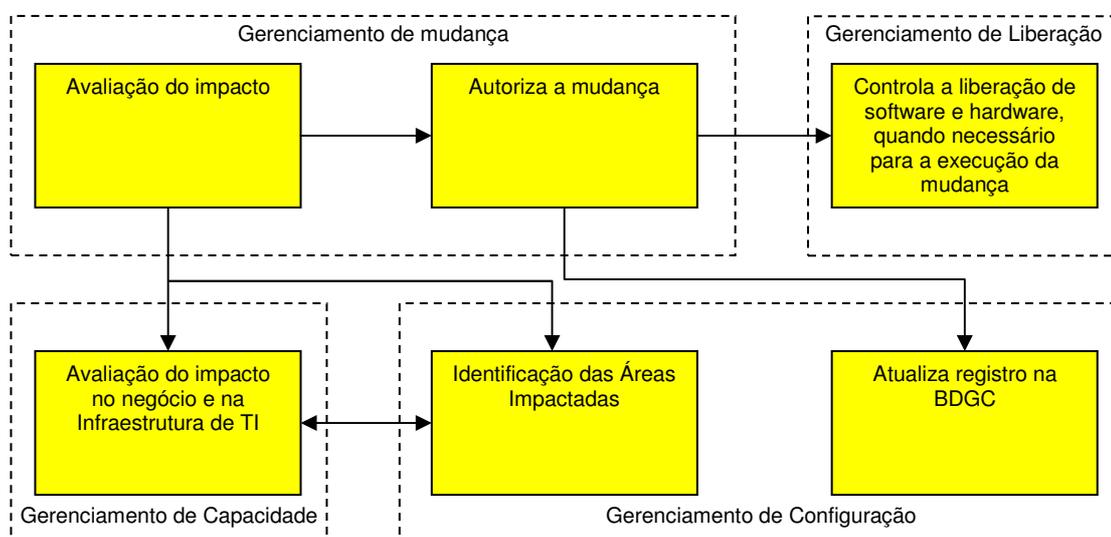


Figura 7 – Relacionamento do processo de Gerenciamento de Mudança com outros processos da ITIL¹¹

A figura 8 sugere, através de um diagrama, como pode ser o processo de tratamento de solicitação de mudanças, levando em conta seus diversos tipos, como: mudança-padrão, mudança normal e mudança emergencial.

¹¹ MAGALHÃES, Ivan Luizio; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 219 p. il.

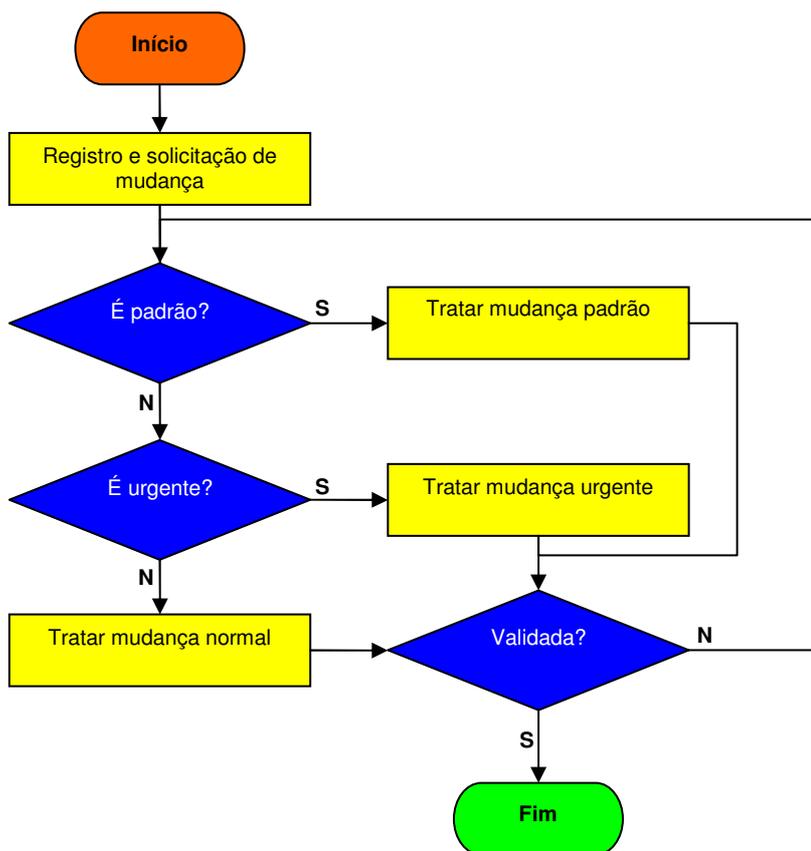


Figura 8 – Processo de tratamento de solicitação de mudança¹²

Finalmente, o *Service Level Management* (SLM) deverá ser implementado no ponto de partida para ajudar a demonstrar ao cliente o valor do trabalho a ser desenvolvido, até porque todos os processos impactarão nele.

O processo de gerenciamento de nível de serviço também exerce o papel de instrutor da equipe da área de TI, direcionando a prestação dos serviços de TI aos interesses do negócio da organização, conforme ilustra a figura 9.

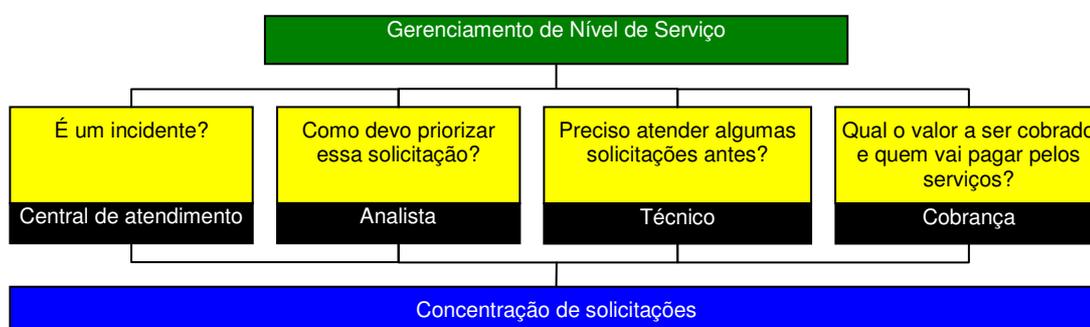


Figura 9 – Modelo de orientação para a área de TI

¹² MAGALHÃES, Ivan Luizio; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 225 p. il.

2.2. Importância da boa gestão de TI versus economia

Por mais estranho que soe as tecnologias da informação não surgiram recentemente, embora o termo seja novo. Elas são muito antigas, existem desde a época dos homens das cavernas. Naquele período o ser humano expunha seus pensamentos e buscava guardar suas informações nas paredes de seus aposentos.

Posteriormente, essa tecnologia evoluiu para o papel e hoje conta com o advento de computadores digitais.

As tecnologias da informação foram inventadas com o intuito de auxiliar os processos de coleta, controle, transmissão, armazenamento, administração e processamento de dados e informação.

Os dados brutos, se analisados isoladamente, não têm nenhum significado, porém, quando agrupados, filtrados e avaliados criteriosamente por aplicativos, através de cruzamentos, transformam-se na informação, que normalmente é apresentada em relatórios e gráficos analíticos ou sintéticos.

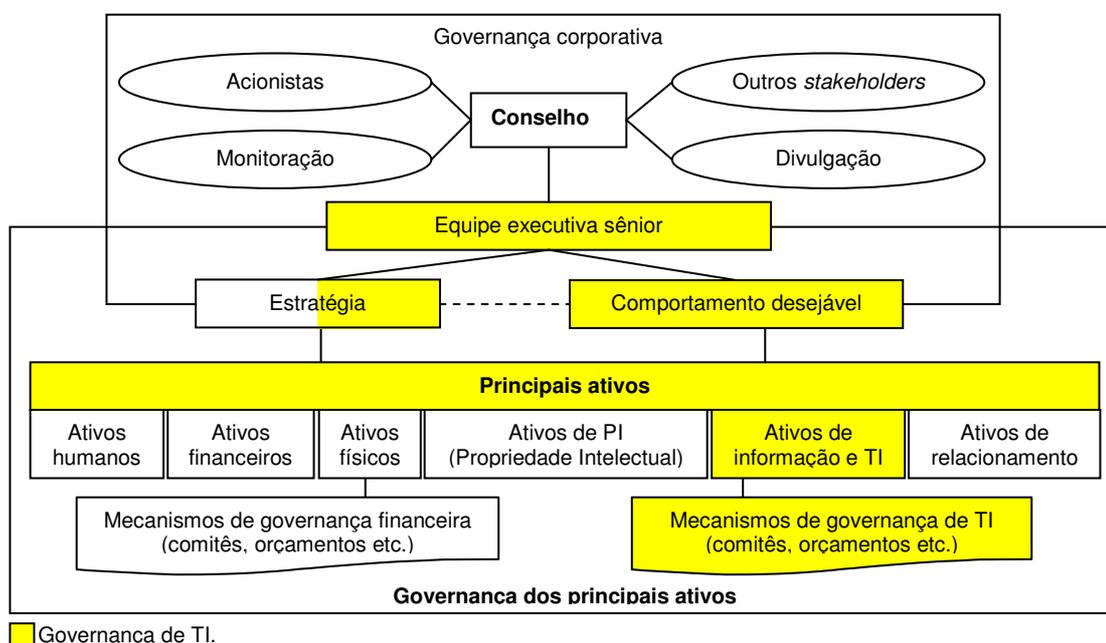


Figura 10 – Governança Corporativa e dos Principais Ativos¹³

© 2003 Center for Information Systems Research (CISR) da MIT Sloan School

¹³ WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI: Tecnologia da Informação**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2006. 6 p. il.

Além de possibilitar o estudo do passado, servindo como modelo, as informações permitem gerenciar o presente e tomar decisão ao futuro. Entretanto, necessitam ser verificadas dentro de um contexto. Do contrário deixariam de ter significado. É aí que entra a relevância de um bom gerenciamento e controle das mesmas. A figura 10 apresenta as partes envolvidas no contexto organizacional, a fim de justificar a importância da informação para uma boa governança.

Sem informação seria muito difícil atender aos interesses de todos os envolvidos. A governança simplesmente deixaria de acontecer.

Diante de uma crise financeira os gestores precisam ter uma visão panorâmica e real da situação dos negócios da organização, a fim de tomarem decisões rápidas e certas, visando a equilibrá-la diante de tamanha adversidade e garantindo sua sobrevivência, fazendo-a passar por poucas turbulências e norteando-a rumo ao sucesso.

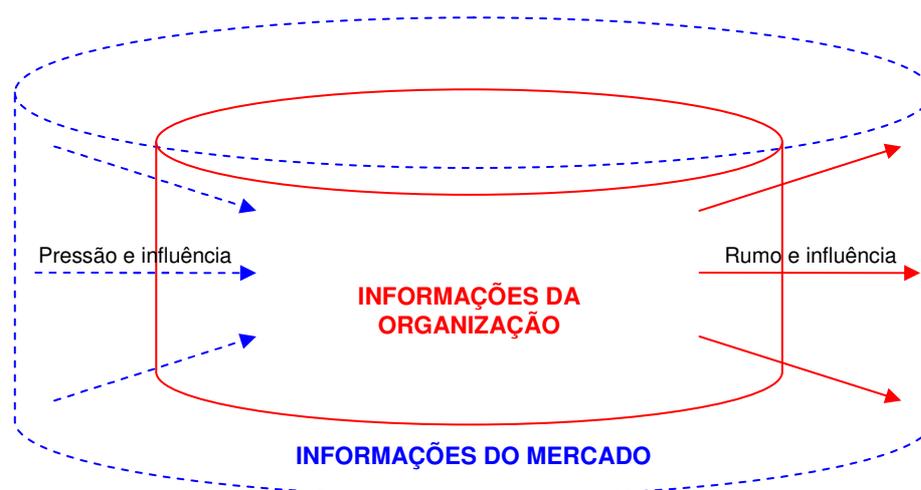


Figura 11 – Mercado exercendo sobre a empresa e vice-versa

O bom gerenciamento dos serviços de TI contribui com a confiabilidade, consolidação e consistência das informações, por evitar atrasos na entrega dos serviços e redundância dos dados que as formam, garantindo o pleno funcionamento de todo o departamento, fazendo com que a comunicação entre os clientes envolvidos, internos e externos, suceda naturalmente.

As informações fazem parte dos bens mais importantes e preciosos das organizações, portanto, precisam ser bem guardadas e cuidadas. Sua segurança não depende exclusivamente de excelentes equipamentos e sistemas, mas, também, do fator humano como os administradores de banco de dados (DBAs).

Contudo, fica claro que o mercado influencia e é influenciado pelas organizações. Ao nortear seus rumos, as empresas também interferem nas economias. Caso os dados responsáveis pela geração dos relatórios não sejam verídicos, eles podem contribuir com especulações, criando crises e afundando as empresas, enfim, prejudicando toda uma economia. A figura 11 mostra claramente essa permuta de pressão e rumo.

2.3. Vantagens e desvantagens da reformulação

Com a reformulação de alguns processos do departamento de TI, tanto a empresa quanto o setor poderão focalizar melhor a área de atuação, evitando desta forma a obsolescência de seus produtos e serviços.

Mais pontos positivos são a diminuição de desperdícios, ganho de produtividade com a redução de algumas atividades, elevação do nível de especialização dos serviços, redução de custos devido à racionalização dos recursos entre outros.

Ao começar a operar com critério e metodologia a informação passará a ser mais segura e acurada, possibilitando maior agilidade e tranquilidade nas tomadas de decisões.

Ainda, por trabalhar de maneira sistemática e ordenada, a empresa auferirá aumento de lucratividade e crescimento, pois terá maior poder de negociação.

Passando a documentar seus processos o setor eliminará os funcionários-chave, derrubando alguns níveis hierárquicos e diminuindo o quadro direto de empregados. Os novos colaboradores não encontrarão muitas dificuldades em assumir seus postos, pois contarão com a ajuda de procedimentos.

Em contrapartida a reformulação crescerá o número de desempregados, pois a absorção de tais mãos-de-obra ocorrerá em menor proporção.

Embora ela possa representar um avanço ao país do ponto de vista macroeconômico, a terceirização contribuirá em partes para a desaceleração da evolução e desenvolvimento econômico, afinal as pessoas ficarão desempregadas ou trabalharão por remunerações inferiores.

Segundo Balian¹⁴ (s.d), a terceirização é um processo saudável para a economia, pois as empresas ficam mais fortes e, quando a crise se vai, a eficiência adquirida durante a fase de adequação a ela é mantida.

Já para Pedroza¹⁵ (s.d), da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, o custo social é fortemente questionável, pois os funcionários demitidos demoram a voltar ao mercado de trabalho. Ela ainda sugere a inclusão deles na terceirizada o que nem sempre acontece, como será o caso da organização Potências Motors do Brasil.

Para Leite¹⁶ (s.d.), da Fundação Getúlio Vargas, ao mesmo tempo em que pessoas são demitidas outras alavancam oportunidades.

2.4. Como garantir o funcionamento do negócio com a terceirização

Transferir parcialmente ou em sua totalidade processos a terceiros, não significa esquivar-se de responsabilidades, visando a se livrar de problemas. Mas, sim, contar com a presteza de empresas especializadas para solucioná-los, as quais trarão novas ideias e um *know-how*, sempre tendendo a alavancar os negócios, garantindo estabilidade à organização e norteando-a rumo ao sucesso.

Entretanto, como confiar em terceiros, principalmente quando a empresa parte de uma visão conservadora?

A resposta para isso é simples, porém, complexa dentro do contexto genérico. Um acordo de nível de serviço (ANS), nome originário do inglês *service level agreement* ou SLA, que é um contrato ou acordo de formalização da relação comercial entre o cliente e o fornecedor ou provedor do serviço.

De forma concisa, o SLA define o preço a ser pago pelo fornecimento de um produto ou serviço, estabelece as condições e regras gerais e envolve garantias financeiras.

Para Magalhães e Brito (2007), o SLA deve ter como objetivos: prover o retorno do investimento, habilitar a comunicação entre as partes, prover um

¹⁴ Fonte: <<http://www.alog.com.br>>

¹⁵ Fonte: <<http://www.alog.com.br>>

¹⁶ Fonte: <<http://www.alog.com.br>>

mecanismo de verificação, controlar a entrega e a execução, gerenciar as expectativas e definir regras e meios de contabilização. Também afirmam que esse acordo deve responder: qual será o serviço prestado, como o serviço será prestado, o tempo necessário para a execução dos serviços, quais serão os pontos de contato, o tempo de resposta às solicitações, quais serviços e recursos devem ser excluídos e o que acontecerá caso o acordado deixe de ser cumprido. Ainda sugerem que o contrato deve ser compreensível, realista, conter metas tangíveis, sempre levando em conta o envolvimento de terceiros e definindo claramente o que se espera com a parceria.

A implementação do acordo de nível de serviço ofertará uma visão do nível de desempenho e eliminará a chance de mal entendidos entre as partes. Por meio de monitoramento constante permitirá a revisão dos processos, buscando alinhá-los às expectativas dos clientes e usuários. Enfim, estabelecerá procedimentos de melhoria contínua.

O ANS necessita se relacionar com outros acordos e contratos, tais como acordos de nível operacional (ANO), que são utilizados para a definição de níveis de serviços internos, e contratos de apoio (CA), que são utilizados com os fornecedores externos da área de TI, conforme ilustra a figura 12.

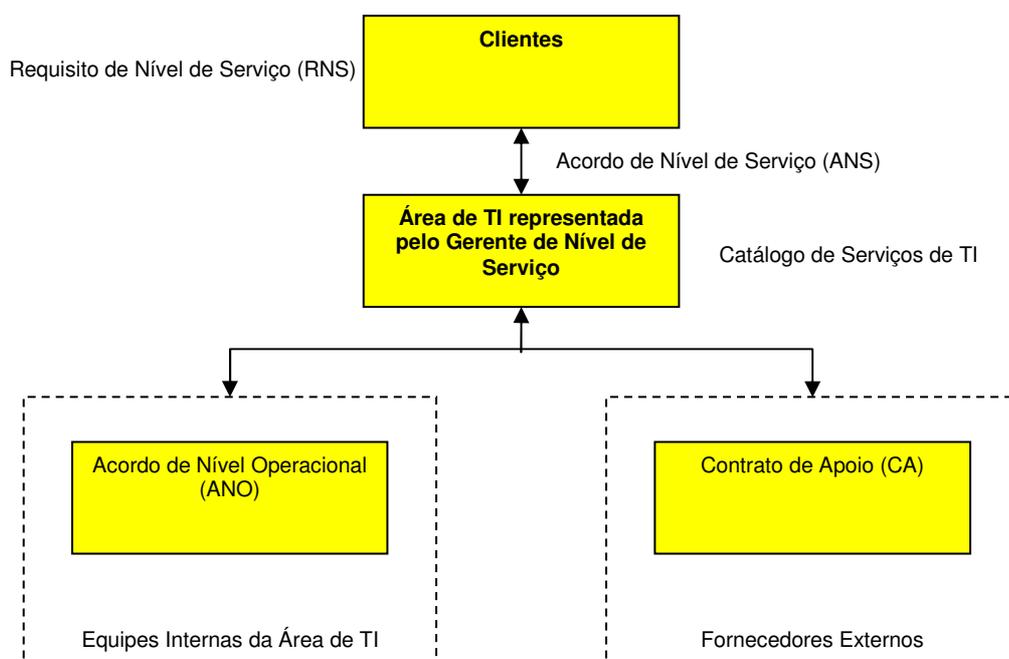


Figura 12 – Relacionamento ANS, ANO e CA¹⁷

¹⁷ MAGALHÃES, Ivan Luiz; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 307 p. il.

3. CONCLUSÃO

Conclui-se com este projeto que é impossível dominar todas as tecnologias existentes e porvir. Logo, é inviável manter um departamento com pessoal próprio, pois o tempo e o custo de manutenção envolvendo estudo, pesquisa e reparos involuntários poderão ser muito elevados e os resultados possivelmente comprometidos.

Por tanto, a fim de manter o foco da TI em ações primordiais dos negócios da organização, uma saída inteligente e alternativa para a empresa Potência Motors do Brasil é terceirizar seus processos gerenciais e/ou funções de tecnologia da informação. Deste modo, a empresa contratante compartilhará com a empresa contratada a necessidade de melhoria dos processos, e essa por sua vez compartilhará riscos e problemas com a empresa contratante, assim sendo a contratada comportar-se-á como um sócio da organização.

O *outsourcing* não deve visar a apenas reduzir custo, entretanto, necessita agregar valor ao negócio, alinhando o departamento ou o processo onde será implementado às estratégias da organização. Aliás, deve ser encarado como uma estratégia.

Sem um bom gerenciamento dos serviços de TI, informações podem ser geradas de forma imprecisa, por causa da redundância dos dados, prejudicando a governança corporativa, podendo levar a organização à falência defronte a uma crise financeira, afinal a tomada de decisão será retardada e inconsistente.

A ITIL foi considerada a solução ideal porque não chega a ser uma metodologia, mas fornece orientações sempre pensando na melhoria contínua do setor e proporcionando total qualidade, gerando a definição dos processos necessários ao seu funcionamento e buscando alinhá-lo com as demais áreas do negócio, de modo a assegurar a criação de valor à organização, contudo, esse conjunto de melhores práticas atende a todas as expectativas.

Também ficou explícito que a implementação de uma metodologia e aplicação de *outsourcing* não pode ser instaurada sem a definição de critérios e planejamento, pois alguns processos podem ser pré-requisito ao outro.

Por ser delicada, difícil e complicada de fazer, a escolha dos colaboradores essenciais requer a contratação de uma empresa especializada em processos de

transição de recursos humanos. Qualquer falha afetará o processo operacional.

Finalizando, ficou evidente que a terceirização é uma solução, embora, ela também tem pontos negativos. A resolução de um problema acaba gerando outros, como é o caso dos profissionais demitidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MAGALHÃES, Ivan Luizio; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI: Tecnologia da Informação**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2006.

UNIVERSIDADE PAULISTA. **Apostila de Gerenciamento de Infraestrutura, Finanças em Projetos de TI e Economia e Mercado**. São Paulo: [s.n.], 2010.

ALOG DATA CENTERS DO BRASIL. **Site de apresentação da empresa**. [S.l.]: Alog Soluções de Tecnologia Ltda., 2009. Disponível em: <http://www.alog.com.br/noticias/terceirizacao_economia_brasileira_pode_perceber_a_vancos_142.htm>. Acesso em: 12/04/2010.