



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

SANTANA PATRICIA DE LIMA

**PROCESSOS DE GESTÃO DE TERCEIRIZAÇÃO EM TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO
“ESTUDO DE CASO”**

**Brasília
2014**

SANTANA PATRICIA DE LIMA

**PROCESSOS DE GESTÃO DE TERCEIRIZAÇÃO EM TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO
“ESTUDO DE CASO”**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu, na área de Gestão de Projetos em TI.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rogério Foina

**Brasília
2014**

SANTANA PATRICIA DE LIMA

**PROCESSOS DE GESTÃO DE TERCEIRIZAÇÃO EM TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO
“ESTUDO DE CASO”**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu, na área de Gestão de Projetos em TI.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rogério Foina

Brasília, 05 de Agosto de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Paulo Rogério Foina

Prof. Dr. Mauricio Lyra

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pois ele é o princípio de todas as coisas, sem ele não estaria realizando mais este grande sonho da minha vida. Aos meus pais e familiares que de uma forma ou de outra me ajudou a chegar até aqui. Ao meu amor, meu companheiro, que está sempre ao meu lado, me incentivando a correr atrás dos meus sonhos e objetivos. Aos meus verdadeiros amigos que sempre torceram por minha vitória, cada um destes sabem o que realmente significam em minha vida. Aos professores que tive nessa caminhada, cada um agregou valor e conhecimento a minha carreira. E por fim ao meu orientador Paulo Foina, pois acreditou na minha capacidade e me incentivou para o término deste projeto.

VAI DAR TUDO CERTO...

Trago seis homens honestos comigo
(Ensinaram-me tudo que sei)
Chamam-se O Que, Por Que e Quando
Como, Onde e Quem

Rudyard Kipling

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise da Terceirização na área de TI dentro de uma empresa privada no Distrito Federal, tendo como objetivo principal levantar os riscos encontrados no processo de terceirização de TI. Para o desenvolvimento do trabalho foi realizada uma pesquisa sobre terceirização em TI, apontando as principais caracterizações, bem como as vantagens e desvantagens da Terceirização com referência em livros, artigos, dissertações e sítios. Foi realizado um estudo de caso, onde foi feito uma entrevista com a responsável pelos terceirizados da Empresa Seguradora no qual foi possível identificar os principais motivos de se terceirizar a área de TI, bem como os principais riscos encontrados pela Empresa na terceirização de TI. Conclui-se que a aplicação da terceirização gera resultados satisfatórios e de qualidade, sendo um processo muito útil para a Empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Terceirização. Terceirização em TI. Prestação de Serviços. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

This work presents an analysis of Outsourcing in IT in the area within a private company in the Federal District, with the main objective to raise the risks found in the IT outsourcing process. For the development of a research work on IT outsourcing, pointing out the main characterizations, as well as the advantages and disadvantages of outsourcing with reference books, articles, dissertations and sites was performed. A case study, where he was made an interview with the contractors responsible for the Insurance Company in which it was possible to identify the main reasons to outsource the IT field, as well as the main risks faced by the Company in IT outsourcing was conducted. It is concluded that the application of outsourcing generates satisfactory results and quality, being a very useful process for the Company.

KEY WORDS: Outsourcing. Outsourcing in IT. Provision of Services. Information Technology.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS:	Acordo de Nível de Serviço
ANO:	Acordo de Nível Operacional
CA:	Contrato de Apoio
CLT:	Consolidação das Leis do Trabalho
COBIT:	Control Objectives for Information and Related
ITIL:	Information Technology Infrastructure Library
ISACA:	Information Systems Audit and Control Foudantion
OLA:	Operational Level Agreement
SLA:	Service Level Agreement
TI:	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 TERCEIRIZAÇÃO	13
2 TERCEIRIZAÇÃO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	16
2.1 Motivos para Terceirizar a área de TI.....	18
2.2 Vantagens da Terceirização.....	19
2.3 Desvantagens da Terceirização	22
2.4 Tipos de Terceirização	24
2.5 Processos da Terceirização	26
2.6 Plano para terceirizar	28
2.7 Caracterização da Terceirização.....	29
2.7.1 Terceirização no ITIL.....	30
2.7.2 Terceirização no COBIT.....	33
2.8 Gestão de Contratos	36
2.8.1 Acordo de Nível de Serviço – ANS	37
2.8.2 Acordo de Nível Operacional – ANO.....	39
3 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SEGURADORA: DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
3.1 A Empresa Seguradora.....	41
3.2 Análise dos resultados	42
CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	55

INTRODUÇÃO

A terceirização na área de Tecnologia é uma prática comum nas empresas, que acabam buscando, em outras empresas, os profissionais e serviços especializados em determinados ramos da informática. Essa prática tem várias razões entre as quais podemos citar a redução de custos e a simplificação operacional da empresa contratante (FOINA, 2001).

Apesar de ser uma prática disseminada, Zirpoli e Becker (2011, p.137) enfatizam que, algumas atividades podem se repassadas com segurança a fornecedores externos, porém, outras devem ser mantidas internamente na Empresa.

Os processos de gestão de terceirização devem ser bem desenhados, para que não ocorra nenhum impacto no desempenho geral do produto que será entregue aos clientes finais. É importante entender como é feito o gerenciamento das tarefas realizadas pelos terceirizados, bem como levantar os motivos, e os riscos, de terceirizar serviços de TI.

Para Santana e Bergamaschi (2012, p.159), as organizações devem ser bastante criteriosas ao contratarem um terceirizado para assumir os serviços de tecnologia. A Empresa deve alinhar todas as expectativas com o fornecedor, formalizando o acordado em um documento que descreve as obrigações e padrões de qualidade e atendimento esperado, esse documento chama-se Acordo de Nível Operacional - ANO.

A terceirização de serviços especializados é também uma prática comum encontrada em algumas das empresas no Distrito Federal. Dentre estas empresas,

encontra-se a empresa Seguradora¹, objeto de estudo do presente trabalho, que terceiriza a maior parte dos serviços de TI. A empresa Seguradora é uma empresa privada de capital misto e que atua no ramo de Seguros, Consórcios, Capitalização e Previdência.

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo principal levantar os riscos encontrados nos processos de gestão de terceirização na área de TI e entender o que leva a Empresa Seguradora a terceirizar maior parte dos serviços de TI.

Para atingir o objetivo principal desta pesquisa foram estabelecidos alguns objetivos específicos:

- ✓ Identificar quais as práticas e metodologias adotadas para o gerenciamento de empresas terceirizadas;
- ✓ Analisar comparativamente o nível de desempenho das empresas contratadas frente ao esperado pelas equipes internas;

Entretanto, para chegar aos objetivos descritos acima, é necessário responder a seguinte pergunta: a qualidade dos processos de gestão de terceirização de TI e os riscos encontrados podem impactar no desenvolvimento e entrega de um Projeto da empresa Contratante?

Para o desenvolvimento do trabalho, foi utilizado como metodologia, um Estudo de Caso. Utilizando como método de pesquisa, uma Entrevista, aplicada à responsável pela área de infraestrutura de tecnologia.

O presente trabalho foi estruturado em 03 capítulos:

- O primeiro capítulo apresenta definições e citações de vários autores referentes à terceirização.

¹ Nome fictício.

- O segundo capítulo é voltado para definições de vários autores referente a terceirização de tecnologia da informação.
- O terceiro capítulo é utilizado para definir a metodologia usada neste trabalho, bem como a apresentação dos resultados obtidos após o estudo de caso.

1 TERCEIRIZAÇÃO

O termo terceirização também é conhecido pela expressão em inglês *outsourcing*, alguns autores preferem utilizar o termo em inglês para definirem suas ideias. A terceirização está sendo cada vez mais procurada por empresas no Brasil e no mundo que assim, podem focar seus esforços nos seus objetivos principais e transferir para terceiros as demais atividades e áreas de apoio.

Segundo Queiroz (1998, p.53), terceirização é uma técnica administrativa que deixa o estabelecimento utilizar um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas, permitindo que elas se concentrem no seu negócio, ou seja, no seu objetivo final. Ainda para Queiroz, os projetos de terceirização podem ser aplicados em todas as atividades de área meio, e é utilizado tanto nas empresas públicas como também nas empresas privadas.

Por sua vez, Araújo (2008) diz que terceirizar significa passar adiante a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou de conjunto de atividades. Ele acrescenta que o custo de se terceirizar não é necessariamente menor do que se manter unidades na estrutura organizacional.

Já Giosa, define terceirização em três modelos:

É a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares. É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. (GIOSA, 1995, p.14).

Na visão de Foina (2001, p.62), “Terceirizar é transferir funções e serviços para outras empresas”. Ademais, a busca de modernidade é que tem levado as

empresas a terceirizarem alguns de seus setores. Ele acredita que a área de Tecnologia de Informação é um dos setores que podem e devem ser terceirizados, porém, terceirizar “não é solução para diminuir custos”, o que acontece é que depois da profissionalização e especialização a produtividade aumenta gerando maior qualidade em menores custos. (FOINA, 2001, p.64)

De acordo com Cruz (2007), terceirização é a transferência de todas as atividades que não fazem parte da competência básica da empresa para fora de sua estrutura, ou seja, para empresas terceirizadas. Todas as áreas de uma empresa podem ser terceirizadas. Ele acrescenta que a terceirização surgiu para diminuir custos nas empresas, aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços, mas nem sempre estes fatores são atendidos.

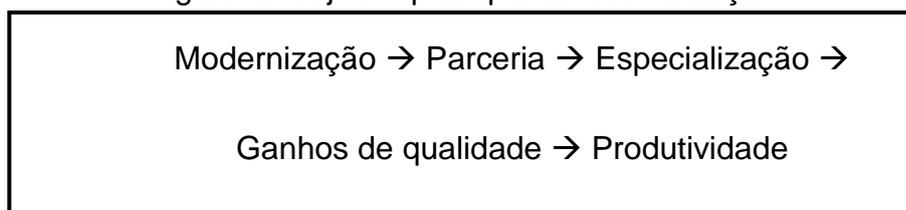
De certa forma, terceirizar é transferir algumas funções para que outra organização, que seja especialista em determinado assunto, às faça. Esse processo é importante, pois dessa forma, os administradores ficam voltados para a execução das atividades fundamentais, aumentando assim o resultado do trabalho. (GUARDA, 2008)

Ademais, terceirizar é execução por terceiros de tarefas não integrantes dos objetivos da empresa. O mau uso desta técnica pode ocasionar problemas de ordem jurídico-trabalhista (DIAS; COSTA, 2006). Para o autor, o uso dos serviços terceirizados foi introduzido no Brasil durante a década de 50.

Nota-se que a maioria dos autores ressaltam que a terceirização é aplicável para as atividades acessórias e complementares ao objetivo principal da empresa, principalmente quando se trata de atividades altamente especializadas, como é o caso das atividades de TI.

Entende-se que terceirizar é uma forma da empresa, tentar diminuir custos, transferir a responsabilidade das atividades para outra empresa, e focar no produto final a ser entregue ao cliente. Contudo, nem sempre esses resultados são obtidos. Para Queiroz (2003), existem alguns casos que não são considerados projetos de terceirização, ou seja, quando a empresa tem por objetivo obter ganhos empresariais com os prejuízos dos trabalhadores, reduzindo os encargos legais e os benefícios concedidos, e ainda a redução salarial. O autor enfatiza que, é considerado terceirização, quando o objetivo principal e único segue os seguintes passos:

Figura 1. Objetivo principal da Terceirização



Fonte: (QUEIROZ, 1998, p. 57)

2 TERCEIRIZAÇÃO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Tecnologia da Informação – TI é o conjunto de dispositivos individuais, como hardware, software, telecomunicações ou qualquer outra tecnologia que faça parte ou gere tratamento da informação (CRUZ, 2007).

Ao contrário, Albertin (2004) define TI como tudo o que se pode obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar a informação.

Já para Beal (2007), Tecnologia da Informação é o conjunto de recursos de informática, de comunicação e multimídia, que serve para armazenar, processar e converter dados em informação.

Foina (2001, p. 21), entende que, Sistema de Informação é a integração de todos os recursos tecnológicos e organizacionais que manipulam (capturam, processam e distribuem) as informações em uma organização.

Como em todas as áreas de tecnologia complexa, a área de tecnologia necessita de metodologias e ferramentas que garantam o nível de qualidade exigido pelos clientes ou usuários. A complexidade para tratar com tecnologias modernas e em constante atualização e os altos custos envolvidos são alguns dos motivos que levam as empresas a buscar a terceirização desses serviços (FOINA, 2001).

Na concepção de Araújo (2008), a abordagem de terceirizar na área tecnológica tornou-se crescente em virtude de grandes avanços no campo da informática, percebeu-se que era mais fácil e produtivo contratar empresas terceirizadas para executar serviços de TI do que manter equipes próprias capacitadas e imobilizar recursos em equipamentos e softwares.

Terceirização em TI significa passar a responsabilidade das operações de sistemas de informações da empresa, num todo ou em parte para outra companhia (GUARDA, 2008).

Para Tonsig (2008), a terceirização em TI, não pode ser considerado um modismo, a mesma existia já na década de 60, quando o hardware e software eram muito caros, então, as empresas que tinha o hardware e software, atendiam os serviços das empresas contratantes.

No ponto de vista de Gomes e Ribeiro (2004), terceirização na área Tecnológica é o mesmo que contratar empresas para realização de serviços de processamento, desenvolvimento e manutenção dos dados e informações internos de uma empresa. As atividades de TI podem ser terceirizadas como um todo, ou somente parte delas. Com o mesmo entendimento, Foina (2012, p. 53), acredita que, a área de TI, pode e deve ser terceirizada, transferindo algumas de suas funções para outras empresas.

A implantação de terceirização nas empresas, não trouxe somente vantagens, é possível detalhar as desvantagens. Segundo Guarda (2008), a terceirização proporciona muitos benefícios, mas mesmo assim, ainda encontra algumas barreiras para a utilização na área fim, como restrições legais e imediatismo da maioria dos executivos.

Para Albertin (2004), a terceirização ou o termo *outsourcing* em TI significa o uso de pessoas externas para desenvolver uma ou mais atividades na organização. Com essa nova utilização, a área de TI passa a ter uma maior ênfase na parte estratégica e na gestão de recursos internos e externos, ao contrário do que era antes, onde as empresas concentravam grandes números de empregados na parte operacional e muito pouco na parte estratégica.

Como ressaltado pelos autores citados, a área de TI é uma candidata natural a ser terceirizada, pois envolve altos investimentos em equipamentos e software que sofrem desatualização muito rapidamente e necessitam de profissionais altamente capacitados que são difíceis de contratar e manter em empresas que não tem a TI como seu objetivo principal.

Na ideia de Foina (2001), as empresas do futuro terão a TI tão enraizada em todas as tarefas da empresa que a distinção entre elas será quase que impossível. “No futuro haverá a terceirização completa da Tecnologia da Informação nas empresas usuárias.” (FOINA, 2001, p.16)

2.1 Motivos para Terceirizar a área de TI

Foina (2001) cita quatro principais razões que levam as empresas a terceirizar a área de TI:

- ✓ Foco no negócio: a empresa foca no seu negocio principal, deixando para os terceiros as atividades que não estão relacionadas aos produtos oferecidos pela própria.
- ✓ Simplicidade administrativa: a administração das pessoas diminui, ficando mais simples a sua exploração, com isso diminuindo os custos fixos.
- ✓ Dinamismo tecnológico: as empresas terceirizadas devem estar por dentro das evoluções tecnológicas e das mudanças, para serem utilizadas dentro da empresa contratante, sem custos adicionais.

- ✓ **Motivação e produtividade:** os terceiros se sentem motivados ao trabalhar em uma empresa especializada em TI, tendo assim muitas oportunidades de crescimento profissional.

Já para Tonsig (2008) um dos principais motivos de se terceirizar é a redução de custos, bem como o acesso rápido a novas tecnologias sem ter perdas e o curto tempo de realização de mudanças.

O redução de riscos, a melhoria da qualidade do serviço, a diminuição de tempo de resposta e a disponibilidade que a empresa tem de focar em atividades mais importantes para o negócio são motivos citados pelos autores Santana e Bergamaschi (2012) para a Empresa terceirizar a área de TI.

Entretanto, Foina (2012) enfatiza que, existem algumas situações que não é aconselhável à terceirização na área de TI, e sim, somente uma terceirização parcial, quando:

- ✓ A TI tem papel estratégico dentro da Empresa;
- ✓ A empresa contratante atua em uma área pouco experiente em nível gerencial;
- ✓ A empresa contratante está no início de maturidade

2.2 Vantagens da Terceirização

O processo de terceirização de serviços de TI traz algumas vantagens, como por exemplo: foco estratégico, definição de negócio, economia de escala e redução da burocracia (GOMES; RIBEIRO, 2004).

Guarda (2008), cita a redução de custos, concentração de atividades, competências, economia de mão de obra e a eliminação de atividades de rotina, como vantagens da terceirização.

Entretanto, Giosa (1995) levanta algumas vantagens competitivas para as empresas que terceirizam seus setores:

- ✓ Desenvolvimento econômico: oferta de mão de obra, aumentando o nível de emprego;
- ✓ Especialização dos serviços: a empresa torna-se cada vez melhor no que faz, obtendo lucros;
- ✓ Competitividade: as empresas se diferenciam pela qualidade e agilidade dos serviços;
- ✓ Busca de qualidade: leva a excelência profissional, e sempre deve ser buscada;
- ✓ Controles adequados: a empresa terceirizada tem o controle dos serviços prestados;
- ✓ Aprimoramento do sistema de custeio: é repassado todo o custo gasto com atividade interna;
- ✓ Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional: é a transferência de tecnologia entre a empresa contratante e os terceiros;
- ✓ Diminuição do desperdício: aperfeiçoa os recursos e traz maior lucratividade;
- ✓ Valorização dos talentos humanos: leva o compromisso da organização com as pessoas;

- ✓ Agilidade das decisões: as relações entre os departamentos da empresa surgem, com isso os processos fluem com mais agilidade;
- ✓ Menos custo: o custo é menor do que praticar os serviços internos;
- ✓ Maior lucratividade e crescimento: o foco da empresa fica na atividade principal.

Com a terceirização, as empresas têm obtido alguns ganhos empresariais, como fornecedores especializados, qualidade nos serviços prestados, estrutura básica, reutilização dos espaços, redução de perdas e custos, agilidade nas decisões, aumento de lucro e resultados competitivos (QUEIROZ, 1998).

De certa forma, quando as empresas aceitam a técnica de terceirização, consegue atingir alguns benefícios, sendo eles: redução imediata de custos; inovações tecnológicas que são repassadas pela empresa terceira; agilidade; soluções estratégicas para a empresa; evolução competitiva no mercado; diminuição da responsabilidade (a responsabilidade é passada para a empresa terceirizada); e liberação de espaço físico e formalização de parcerias (ARAÚJO, 2008).

Foina (2012) descreve algumas vantagens para a empresa que opta pela terceirização na área de TI:

- ✓ Profissionalização administrativa: a empresa terceirizada concentra os esforços administrativos nas questões de informativa, tendo as mais modernas e eficazes tecnologias.
- ✓ Autonomia Tecnológica: permite a escolha da melhor tecnologia para cada aplicação.
- ✓ Diversificação de Receitas: quando a empresa terceirizada não presta serviço somente para uma organização.

- ✓ Simplificação administrativa: todo o esforço da empresa vai para os seus principais objetivos, as áreas de TI serão administradas pelos terceiros.

De acordo com Santana e Bergamaschi (2012), as Companhias não estão só a procura de uma prestadora de serviço, e sim uma parceira de negócio, o qual possa agregar valor a ela. Contudo, os autores ressaltam que, além de todos os benefícios já citados pela terceirização, o mais importante é que, a Empresa pode transferir para o risco de impactos no negócio por motivo de alguma falha, direto para a fornecedora, podendo aplicar multas caso haja descumprimento do ANS.

2.3 Desvantagens da Terceirização

As desvantagens de se terceirizar a área Tecnológica de uma empresa podem ser claramente vistas como, custos de manutenção que não são contabilizados, o gerenciamento das atividades feitas pelo terceiro, sem contar com os riscos que a empresa fica vulnerável (GOMES; RIBEIRO, 2004).

Na visão de Guarda (2008), os custos imprevisíveis do serviço, o problema de rescisão de contrato, a perda de controle, a falta de capacitação do terceiro, os conflitos de interesse, o vazamento de informações sigilosas e também a cultura da empresa terceirizada, podem ser citados como desvantagem ao terceirizar.

Segundo Giosa (1994), existem oito desvantagens no uso da terceirização, são eles:

- ✓ Desconhecimento da alta Administração: o desconhecimento sobre o assunto reflete sobre as áreas chaves da empresa, com isso dificulta a implementação da terceirização;

- ✓ Resistências e conservadorismo: os aspectos de algumas empresas que resistem a tudo que é novo, sempre conservam suas idéias e lideranças;
- ✓ Dificuldade de se encontrar a parceria ideal: o medo de não encontrar uma empresa que faça tão bem como a própria e com tanta eficácia os serviços;
- ✓ Risco de coordenação dos contratos: pode existir uma perda de autoridade, de execução dos prestadores de serviços;
- ✓ Falta de parâmetros de custos internos: sempre deve ser comparada aos contratados para verificar se realmente está tendo lucros;
- ✓ Custo de demissões: não consegue ter noção destes custos;
- ✓ Conflito com os Sindicatos: pode haver conflitos dos terceiros;
- ✓ Desconhecimento da legislação trabalhista: muitas empresas não têm total conhecimento destas leis, podendo trazer alguns prejuízos e distúrbios para a empresa.

Para Araújo (2008), o fato da empresa não encontrar um prestador de serviço habilitado a gerenciar as tarefas, e a possibilidade de perda da cultura da empresa, entra como desvantagem de ser terceirizar.

Quando a empresa contratante exerce uma má administração do contrato de prestação de serviços, pode acarretar em consequências graves, como: perda de funcionários treinados, que poderiam ser aproveitados pelo prestador; custo; demissões dentro da empresa e problemas no processo, comprometendo a terceirização (QUEIROZ, 1998).

Na concepção de Foina (2012), ao se terceirizar a área de TI, também é possível encontrar algumas desvantagens:

- ✓ Possibilidade de perda de sigilo industrial: corre-se o risco de que informações e dados sigilosos possam ser divulgados pela empresa terceirizada.
- ✓ Perda de exclusividade: quando os terceiros escolhem outros clientes a empresa mãe perde a exclusividade, tendo que disputar a atenção com as demais.

A terceirização não pode ter como foco somente a redução de custos, senão, pode ser uma desvantagem para a empresa contratante, pois ela corre o risco de não atingir os resultados esperados. Desta forma, a contratação de uma empresa terceirizada tem que estar alinhada com a estratégia de negócio da empresa contratante. (TONSIG, 2008).

2.4 Tipos de Terceirização

Para Queiroz (1998), a terceirização pode ser aplicada em vários tipos de serviços e com próprias características, como seguem:

- ✓ Fornecimento de serviços: pode ser serviço prestado, onde o terceiro é especializado e atua dentro da empresa contratante; e serviço vendido, o terceiro é especializado e independente, e presta serviço de dentro da sua empresa; este é um dos tipos mais utilizados.
- ✓ Locação de mão de obra: onde se contrata empresas para prestar serviços de mão de obra temporários.

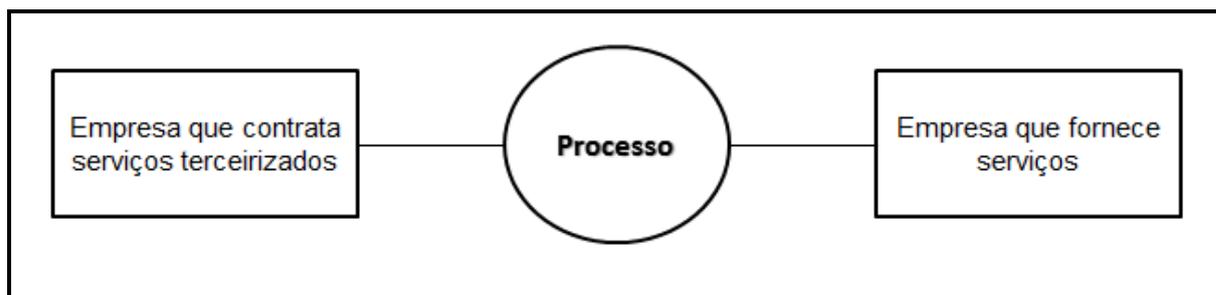
- ✓ Cessão: a empresa contratante permite a contratada que use a sua marca para divulgação no comércio.
- ✓ Concessão: além de a empresa permitir que a contratada utilize sua marca também permite que seus produtos sejam revendidos.
- ✓ Permissão: é utilizado em órgão público, onde é necessário ter uma permissão para poder executar serviços.
- ✓ Franquia: onde a empresa passa a franquia de seus serviços e produtos para uma empresa contratante, dessa forma utilizando a sua marca.
- ✓ Fação: a empresa facionista é contratada para fazer parte ou total dos serviços da empresa contratante, sem estar lotado na empresa que a contratou.
- ✓ Corporação Virtual: duas empresas se unem para desenvolver certas atividades e produtos.
- ✓ Descentralização Integrada: esta é bastante utilizada em montadoras de veículos, onde é contratado terceiros para finalizar a montagem do produto e avaliar a sua qualidade.

Segundo Dias e Costa (2006), a terceirização se divide em dois diferentes tipos, um é o serviço terceirizado, onde são contratadas atividades específicas para serem realizadas dentro da empresa contratante; o outro é o trabalho temporário, que é fornecido mão de obra de forma temporária somente para atender as necessidades da empresa.

2.5 Processos da Terceirização

O processo de terceirização deve ser sempre visto como a união de duas empresas, conforme a figura a seguir:

Figura 2 – O processo de terceirização



Fonte: (GIOSA, 1995, p. 29).

De acordo com Giosa (1995), a figura 02 mostra que o processo deve estar entre as duas empresas que vão fazer parte do contrato. De um lado, a empresa que irá contratar os serviços terceirizados, e do outro lado do processo, a empresa que fornece este serviço. Desta forma, podendo iniciar o processo de terceirização.

O autor enfatiza ainda que:

A terceirização não tem limites. Desde que a empresa se dedique mais à sua vocação à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações. (GIOSA, 1995, p.32).

Segundo Foina (2012), é necessário ter alguns cuidados no processo de terceirização:

- ✓ No contrato deve estar definida claramente a área de atuação da empresa terceirizada;
- ✓ Ter em mente a viabilidade de exclusão do sistema mais estratégico da empresa no processo de terceirização;

- ✓ Estabelecer padrões de qualidade dos serviços prestados;
- ✓ Garantir estabilidade para os funcionários envolvidos nesse processo;
- ✓ Estabelecer se os equipamentos e mobiliário serão repassados a empresa terceirizada;
- ✓ Definir no contrato a quantidade de horas mínimas mensais a serem desenvolvidas;
- ✓ Definir um prazo mínimo de contrato, e uma avaliação permanente da qualidade dos serviços prestados, podendo a empresa extinguir esta parceria caso esta qualidade acabe.

No entanto, Dias e Costa (2006) ressaltam que para a terceirização ter sucesso e para que haja benefícios para todas as partes envolvidas, devem ser seguidas todas as etapas do processo de terceirização, sem falhas:

- ✓ Identificação das áreas terceirizáveis: deve ser feito um estudo para identificar quais as áreas da empresa a serem terceirizadas;
- ✓ Formação do perfil do terceiro: identificar qual empresa que presta serviços terceirizados no mercado mais se enquadra com as atividades que serão terceirizadas na empresa;
- ✓ Cronograma do processo de terceirização: o cronograma ajuda a empresa a identificar todas as etapas previstas a fim de evitar surpresas desagradáveis;
- ✓ Preparação do público interno: as pessoas que trabalham na empresa devem estar de acordo a todas estas mudanças realizadas;

Do mesmo modo, Queiroz (1998) levanta algumas técnicas que devem ser utilizadas no processo de terceirização, dentre estas: levantamento de riscos e

consequências, definir o perfil do prestador de serviço e estar bem informado sobre aspectos legais sobre o processo de terceirização.

2.6 Plano para terceirizar

Como ressaltado pelos autores já citados, um processo de terceirização apresenta vários riscos de insucesso e para que não ocorram é necessário que se faça um plano de terceirização, estruturado como o proposto por ARAÚJO, 2008:

- ✓ Planejamento estratégico: é necessário ter este planejamento para que a empresa possa conhecer as áreas que devem ser delegadas a este tipo serviço;
- ✓ Conscientização: toda a empresa precisa estar ciente desta mudança; pode ser feito isso através de palestras e seminários, com a intenção de passar para todos os novos acontecimentos;
- ✓ Decisão e critérios gerais: nesta etapa são definidas as atividades e serviços que serão delegados, e todos os aspectos financeiros, tecnológicos e políticos;
- ✓ Projeto: tudo o que foi planejado é repassado para os papéis, formando assim um projeto, que deverá ser implementado posteriormente;
- ✓ Programa de apoio: é necessário ter o apoio de todos os participantes da empresa neste processo;
- ✓ Acompanhamento permanente: esta etapa é onde ocorre o monitoramento das atividades desenvolvidas pelos terceiros;
- ✓ Avaliação dos resultados: nesta etapa é verificado todo o resultado obtido, devendo ser analisados.

Segundo Dias e Costa (2006), é preciso fazer um planejamento para se terceirizar, onde os pontos positivos, os negativos e as consequências deste processo deverão ser analisados. Ainda na opinião do autor, deve ser feito um cronograma de atuação, onde é descrito o processo e as etapas que deverão ser seguidas. Este cronograma é realizado para evitar surpresas futuras desagradáveis.

Da mesma forma, Queiroz (1998) ressalta que a fase de planejamento é importantíssima, serve para identificar as áreas que poderão ser terceirizadas com sucesso, avaliar os pontos positivos e negativos da empresa e levantar informações sobre a empresa que será contratada para prestação de serviços. Estes passos devem ser observados com bastante critério e responsabilidade.

2.7 Caracterização da Terceirização

A terceirização pode ser vista em quatro diferentes formas: terceirização legal e ilegal; e terceirização lícita e ilícita, dependendo de como a terceirização é implantada nas empresas. Abaixo se verifica estas formas e suas características.

➤ Terceirização Legal e Ilegal

Segundo Queiroz (1998), a terceirização Legal é aquela que segue corretamente os processos jurídicos e a legislação.

A Ilegal é a que desobedece aos princípios previstos nas leis e no código civil, não cumprindo com seus deveres junto ao contratante.

➤ **Terceirização Lícita e Ilícita**

A terceirização é considerada Lícita quando o contratante não comete fraude junto ao terceiro, contrata empresas especializadas no serviço prestado, não têm exclusividade do seu prestador de serviço e quando avalia o desempenho do prestador de serviço (QUEIROZ, 1998). Seguindo a visão de Queiroz, a terceirização é Ilícita quando: o contratante exige exclusividade, dão ordens aos terceiros, contrata pessoas incapazes e incompetentes, e não respeita a legislação.

Além das formas de terceirização citadas pelos autores acima, a aplicação da terceirização em uma Empresa pode ser caracterizada pelo framework do COBIT, ou pelo ITIL.

2.7.1 Terceirização no ITIL

ITIL no inglês significa *Information Technology Infrastructure Library*, que significa Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação. De acordo com Freitas (2013), o ITIL é um conjunto de recomendações baseadas em boas práticas para Gerenciamento de Serviços de TI. O ITIL V3, é dividido em ciclo de vida, cada ciclo têm seus processos e funções:

- ✓ Estratégia de Serviço
- ✓ Desenho de Serviço
- ✓ Transição de Serviço
- ✓ Operação de Serviço
- ✓ Melhoria continuada de Serviço

Serão abordados dois processos neste trabalho, o Gerenciamento de Nível de Serviço e o Gerenciamento de Fornecedores, que estão dentro do ciclo de vida

Desenho de Serviço. Para Freitas (2013), o objetivo do ciclo Desenho de Serviço é desenhar os serviços de TI para atender as solicitações atuais e futuras do negócio.

➤ **Gerenciamento de Nível de Serviço**

O Gerenciamento de Nível de Serviço tem como objetivo negociar, acordar e documentar os processos de garantia de serviços de TI, monitorando a entrega dos serviços para que estejam dentro do Acordo de Nível de Serviço – ANS. De acordo com Freitas (2013), seguem as atividades que são desenvolvidas pelo Gerenciamento de Nível de Serviço:

- ✓ Definir, negociar, acordar e medir a performance do Acordo de Nível de Serviço, e do Acordo de Nível Operacional;
- ✓ Produzir relatórios de nível de serviço;
- ✓ Conduzir reuniões de avaliação de nível de serviço;
- ✓ Dá suporte ao Gerenciamento de Fornecedores;
- ✓ Analisar e rever os ANS, ANO e os CA;
- ✓ Prover informações gerenciais sobre o desempenho.

Ademais, o Gerenciamento de Nível de Serviço deve garantir que a qualidades dos serviços sejam realizadas e entregues conforme descrito no acordo inicial,

➤ **Gerenciamento de fornecedores**

O objetivo do Gerenciamento de Fornecedores é gerenciar os contratos com os Fornecedores e seus serviços providos e garantir o atendimento das condições contratuais para atender aos requisitos dos serviços de TI e do negócio. Para que os

Fornecedores atendam as expectativas do negócio, é importante que cada Fornecedor tenha um Gerente de Fornecedor específico, assim, os serviços poderão ser gerenciados e acompanhados com mais facilidade e agilidade (FREITAS, 2013). Ainda de acordo com o autor, seguem as atividades do Gerenciamento de Fornecedores:

- ✓ Definir requerimentos para novos Fornecedores e contratos;
- ✓ Avaliar e adquirir novos contratos e fornecedores;
- ✓ Categorizar fornecedor e contrato;
- ✓ Estabelecer novos fornecedores e contratos;
- ✓ Gerenciar o desempenho do Fornecedor e Contrato;
- ✓ Terminar o contrato.

O gerenciamento de fornecedores também é responsável por criar o Contrato de Apoio – CA, o qual define metas e responsabilidades necessárias para atingir as metas de serviços acordadas no Acordo de Nível de Serviço. Esse contrato é firmado pelo Provedor de Serviços de TI e um Fornecedor responsável pela execução de serviços de suporte. Freitas (2013, p.227), diz que: “Um Contrato de Apoio pode conter as seguintes informações”

- ✓ Definição das partes de natureza jurídica;
- ✓ Representantes legais pelo contrato por parte da contratante e do fornecedor;
- ✓ Escopo e descrição do serviço prestado;
- ✓ Duração do contrato;
- ✓ Níveis de serviço;

- ✓ Dados e evidências dos serviços prestados de acordo com a política de segurança da empresa;
- ✓ Responsabilidades e obrigações da contratante e do fornecedor;
- ✓ Incentivos e penalidades do contrato;
- ✓ Preço do serviço;
- ✓ Termos de pagamento pelo serviço;
- ✓ Termos de confidencialidade da informação.

2.7.2 Terceirização no COBIT

O COBIT – *Control Objectives for Information and related Technology*, é um framework utilizado como referência na gestão de Tecnologia. De acordo com Pereira (2009, p.133), “o COBIT pode ser traduzido como Objetivos de Controle para a Informação e Tecnologias Relacionadas”. É conjunto de recomendações e boas práticas que deve ser aplicada nos processos de Governança de TI. É um modelo focado no negócio, orientado a processos, baseado em controles e orientado por métricas. Ajuda a mapear objetivos de negócio e relacioná-los com metas de TI, processos e atividades.

É importante ressaltar que o COBIT foi publicado pelo ISACA – *Information Systems Audit and Control Foudantion*, em 1996 e atualmente está em sua quinta edição.

O COBIT 5, foi lançado para servir como base para todas as Empresas em diversos setores e diversos tamanhos, tendo as principais soluções:

- ✓ Manter informações de alta qualidade para suportar as decisões de negócios;
- ✓ Alcançar objetivos estratégicos e obter benefícios comerciais através do uso eficaz e inovador de TI;
- ✓ Atingir a excelência operacional por meio da aplicação confiável, eficiente da tecnologia;
- ✓ Manter riscos relacionados com a TI em um nível aceitável;
- ✓ Aperfeiçoar o custo de serviços de TI e tecnologia;
- ✓ Manter o cumprimento de leis, regulamentos, acordos contratuais e políticas.

Neste trabalho, serão citados dois processos do COBIT, os quais se baseiam na Terceirização:

➤ **Definir e Gerenciar Níveis de Serviço**

O Modelo proposto pelo COBIT está ligado diretamente à entrega do serviço terceirizado, prevendo os devidos métodos de medição e acompanhamento.

De acordo com o COBIT 5, para uma boa comunicação entre a TI e seus clientes, faz necessário o acompanhamento do serviço prestado, para isso, o COBIT trabalha o processo: Definir e Gerenciar Níveis de serviço. Este processo visa o estreitamento e o alinhamento entre os serviços de TI e os respectivos requisitos do negócio e proporciona um monitoramento por meio de relatórios gerenciais.

Seguem alguns dos passos tratados por este framework:

- ✓ Estrutura de Gestão de Níveis de Serviço
 - ✓ Definição de Serviços
 - ✓ Acordos de Nível de Serviço
 - ✓ Acordos de Nível Operacional
 - ✓ Monitoramento e Relatório de Realizações de Nível de Serviço
 - ✓ Revisão dos Acordos de Nível de Serviço e dos Contratos
- **Gerenciar Serviços Terceirizados**

Este processo é utilizado com a expectativa de mitigar alguns riscos de negócio associado aos fornecedores, após a definição dos papéis, as responsabilidades e as expectativas a serem alcançadas.

Alguns passos tratados por este framework:

- ✓ Identificação do Relacionamento com Todos os Fornecedores
- ✓ Gestão do Relacionamento com Fornecedores
- ✓ Gerenciamento de Riscos do Fornecedor
- ✓ Monitoramento de Desempenho do Fornecedor

2.8 Gestão de Contratos

Todo o processo de terceirização como qualquer contratação de serviços, deve ser regido por um contrato específico. Neste termo devem vir ressaltadas todas as questões e receios, mediante cláusulas de sigilo, níveis de qualidade e prazos de atendimento. Este contrato deve ser elaborado com bastante cuidado e precisão, por meios formais (FOINA, 2012). Componentes importantes do contrato a serem observados são: os objetos e produtos contratados estão claramente definidos? O prazo de validade está claro? Os preços estão explícitos? Existe uma cláusula onde há penalização da baixa qualidade? Como é dada a garantia de sigilo das informações empresarial? Existe manutenção do sistema entregue? Etc.

Segundo Giosa (1995), o contrato de prestação de serviços é o que liga a empresa contratante à empresa terceirizada, assim formalizando a relação. Essa formalização é de grande importância, pois através deste documento a empresa contratante terá apoio e suporte às operações, passando a responsabilidade para o prestador de serviço. O contrato deve seguir as seguintes cláusulas:

- ✓ Objetivo e as partes participantes;
- ✓ Obrigações das partes envolvidas;
- ✓ Prazo de vigência;
- ✓ Preço no período;
- ✓ Condições de reajuste;
- ✓ Forma de pagamento;
- ✓ Execução de tarefas;
- ✓ Forma de rescisão;

- ✓ Garantias e Riscos;
- ✓ Responsabilidade das partes e reparação de eventuais danos;
- ✓ E as assinaturas das partes e das testemunhas.

O contrato é um documento fundamental e essencial para a implantação da terceirização, deve ser elaborado e analisado com bastante cuidado, deve seguir as regras judiciais, não podendo existir submissão da parte contratada com a parte contratante, lembrando que as atividades desenvolvidas deverão vir detalhadas no contrato, mas nunca a forma como estas atividades deverão ser realizadas. O prazo de vigência desta parceria deve vir esclarecido no contrato. Jamais nenhuma das partes participantes poderá levar vantagem neste contrato (QUEIROZ, 1998).

2.8.1 Acordo de Nível de Serviço – ANS

De acordo com Foina (2012), o Acordo de Nível de Serviço – ANS, conhecido também no inglês como *Service Level Agreement* – SLA, é utilizado para formalizar a qualidade do serviço a ser prestado no âmbito do contrato entre empresas. Nele, são inseridos os serviços que serão prestados pela empresa terceirizada, bem como os indicadores de qualidade e as metas a serem alcançadas. Neste acordo, pode e devem ser colocadas as penalizações e bonificações sobre os resultados alcançados com os serviços prestados. Contudo, ao utilizar um ANS, a empresa deverá ter algum mecanismo para avaliar as métricas e os indicadores de realização do serviço, caso contrário será inútil ter um Acordo de Nível de Serviço.

Para Magalhães e Pinheiro (2007), o ANS é um contrato ou acordo que é utilizado para formalizar uma relação comercial, ou parte dela. Pode ser considerado como os direitos dos clientes referente às organizações, ou seja, o ANS possibilita

que a Empresa tenha garantias legais referentes aos níveis de desempenhos dos serviços de Tecnologia prestados. (MAGALHAES; PINHEIRO, 2007, p. 261).

De acordo com Freitas (2013), o ANS é um acordo firmado entre o provedor de serviço de TI e um cliente. Onde deve ser descrito o serviço de TI, as metas e as responsabilidades do Provedor de TI e do cliente. Para o autor, existem três tipos de ANS:

- ✓ Acordos baseados no Serviço: Um único serviço para todos os clientes;
- ✓ Acordos baseados no Cliente: Vários serviços entregues a um único cliente;
- ✓ Acordo Multinível Corporativo: Todos os aspectos do nível de serviço para cada cliente de uma única empresa. Acordo Multinível baseado no cliente: Todos os aspectos de um grupo de clientes. Acordo Multinível baseado no serviço: todos os aspectos de um serviço específico entregues a um grupo de clientes específicos.

O ANS é um acordo onde é definidas métricas para a medição da qualidade do serviço prestado, prazos, responsabilidades bem como bonificação ou multas de descumprimento do acordo. Podendo ser alterado ou reformulado no decorrer do contrato de prestação de serviço de acordo com a necessidade do cliente e da empresa prestadora (SANTANA; BERGAMASCHI, 2012).

2.8.2 Acordo de Nível Operacional – ANO

Acordo de Nível Operacional – ANO, também conhecido em inglês como OLA – Operational Level Agreement. É um acordo firmado entre o Provedor de Serviço de TI e outra área da mesma empresa envolvida na entrega do serviço, ou seja, é um acordo realizado entre áreas da mesma empresa, um fornecimento interno que trabalham para entregar serviços descritos no Acordo de Nível de Serviço. O ANO pode ser firmado entre a área de TI e uma área de compras de servidores como exemplo (FREITAS, 2013).

3 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SEGURADORA: DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para desenvolvimento do trabalho, foi definido como estratégia de pesquisa o Estudo de Caso. De acordo com Laville e Dionne (1999), Estudo de Caso é definido por um estudo de um caso, seja ele, de um grupo, de uma pessoa, de uma comunidade. Onde, são realizadas análises, podendo até realizar comparações com outro Estudo de Caso já definido.

O Estudo de Caso foi realizado na Empresa Seguradora e, como técnica para esse desenvolvimento, foi feita uma Entrevista com a responsável pela contratação de terceiros dentro da diretoria de Informática. Foram usadas perguntas abertas afim de, absorver o máximo de informações referente aos processos de gestão de terceirização.

Para Laville e Dionne (1999), a técnica de Entrevista é quando existe o papel do entrevistador e do entrevistado, onde o entrevistador realiza perguntas pessoalmente ou por meio de telefone para o entrevistado. As perguntas, ou roteiro de entrevista, devem ser feitas antecipadamente, porém, podem ser alteradas ou modificadas, ou até mesmo acrescentadas ao longo da entrevista. Os autores caracterizam Entrevista de três formas:

- ✓ Entrevista semiestruturada: caracterizada por uma série de perguntas abertas, realizadas verbalmente, seguindo uma ordem pré-definida, porém, podem-se acrescentar perguntas de esclarecimento ao longo da entrevista.
- ✓ Entrevista parcialmente estruturada: caracterizada por perguntas abertas, pré-definidas, com temas particulares. Onde o entrevistador

pode alterar acrescentar ou até mesmo retirar qualquer pergunta caso ache necessário ao longo da entrevista.

- ✓ Entrevista não estruturada: caracterizada por algumas perguntas iniciais, referente a um ou mais temas pré-definidos, onde o entrevistador vai acrescentando mais perguntas de acordo com as respostas do entrevistado ou em função de suas intenções.

De acordo com as definições de entrevista citadas por Laville e Dionne (1999), a entrevista aplicada neste trabalho, pode ser caracterizada como entrevista parcialmente estruturada, pois foi previamente planejada através da elaboração de um roteiro cobrindo todas as questões pertinentes ao tema da pesquisa, entretanto, foi acrescentada algumas perguntas no decorrer do processo de entrevista.

3.1 A Empresa Seguradora

A Seguradora é uma instituição 100% dedicada à proteção da família brasileira, oferecendo produtos de qualidade, nos ramos de Seguros, Previdência, Capitalização e Consórcios. Empresa privada, de médio porte, que atua no ramo de seguros a mais de 40 anos, líder no ramo habitacional. É reconhecida nacionalmente como um dos maiores grupos Segurador do Brasil, com retorno sobre patrimônio líquido de 33,5%.

Com mais de 700 funcionários e filiais em todas as principais cidades do Brasil, têm mais de oito milhões de clientes, e chega a faturar cerca de R\$ 7,9 bilhões por ano, tendo 1,2 bilhão de lucro líquido. A Empresa tem como missão “Garantir tranquilidade no presente e qualidade de vida no futuro, oferecendo produtos simplificados e adequados às necessidades da família brasileira”.

A maior parte da sua área de TI é terceirizada, atualmente a Empresa têm 12 contratos, no que se refere a Serviços e Fábrica. A equipe terceirizada compreende aproximadamente mais de 60% dos colaboradores, com pessoas que atuam tanto nas dependências da Seguradora como nas instalações das suas próprias Empresas.

3.2 Análise dos resultados

Durante a entrevista foram realizadas 14 (quatorze) perguntas, as quais visam identificar o processo de terceirização, bem como, os cuidados que a empresa toma para mitigar os riscos apresentados na terceirização dos seus serviços. O roteiro completo da entrevista consta no final desse trabalho, no Apêndice A.

Após a aplicação da entrevista, pode-se perceber que a Empresa Seguradora atualmente trabalha com 12 contratos de TI ativos em diferentes ramos: time & material, serviços, fábrica e licenciamento. Foi identificado, que na área de tecnologia existem 122 colaboradores terceirizados, 06 estagiários e 90 funcionários contratados da Empresa Seguradora. Em média 100 terceirizados são alocados dentro da Empresa, ou seja, trabalham no ambiente da Organização. Os demais atuam em suas próprias empresas, só prestando serviço de Fábrica.

Contudo, percebeu-se que dentre os funcionários terceirizados, alguns exercem o cargo de gestão, mais precisamente de Gerente de Projetos dentro da Organização. Eles atuam em Projetos que tem um escopo maior ou um tempo de duração maior, e são escolhidos de acordo com o perfil e o trabalho desenvolvido. Esses profissionais trabalham em loco, ou seja, nas dependências da organização. Dessa forma, a Empresa Seguradora entende que é mais fácil de gerenciar esses terceiros.

É importante ressaltar que de 12 contratos com Empresas Terceirizadas, somente 06 (seis) utilizam a aplicação do Acordo de Nível de Serviço e um único aplica o Acordo de Nível Operacional. De acordo com o Santana e Bergamaschi (2012), é importante a aplicação do SLA, pois o mesmo pode garantir a minimização dos riscos. Pois um serviço de TI deficiente pode afetar o produto principal da empresa o qual será entregue ao cliente final.

Em uma pesquisa realizada por Magalhaes e Pinheiro (2007), mostra que no Brasil, quase 59% das organizações já adotaram o conceito de ANS para a garantia do nível de serviços em TI, e que a tendência é que esse número cresça ao longo dos anos, pois a aplicação do SLA bem como a utilização do gerenciamento de nível de serviço pode trazer inúmeros benefícios para a Empresa contratante. O desejo da Empresa Seguradora é que venham a utilizar o Acordo de Nível de Serviço e o Acordo de Nível Operacional cada vez mais em diversos contratos.

No caso dos 06 (seis) contratos que utilizam o SLA, existem alguns indicadores de qualidade que são gerenciados, são eles:

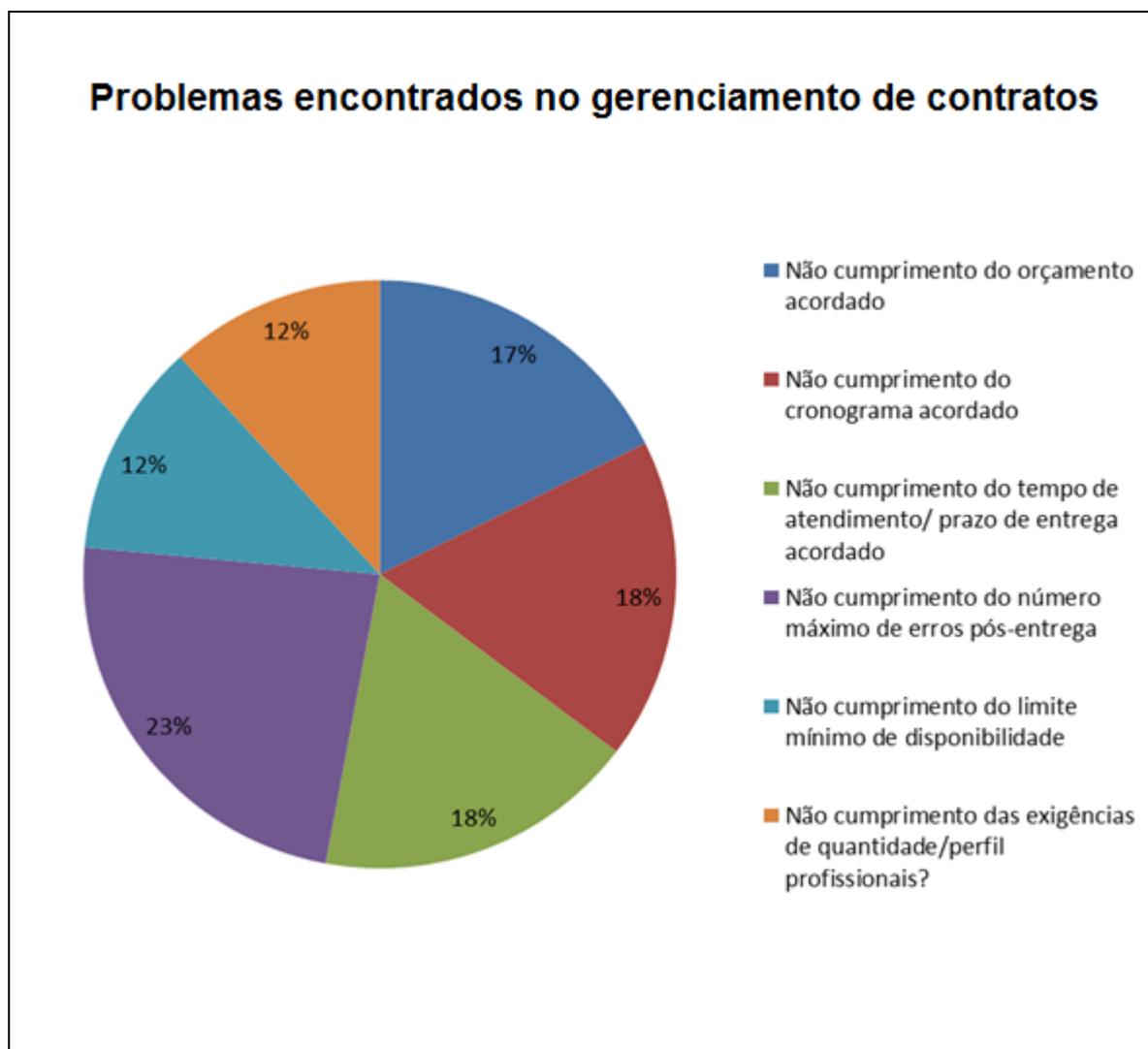
- ✓ **Nível de Controle no Atendimento:** a avaliação do “**Controle no Atendimento**” consiste em medir o percentual de iterações cuja pré-avaliação e qualificação
- ✓ **Nível de Controle na Execução:** a avaliação do “**Controle na Execução**” ou “**Efetividade da Fábrica**” consiste em medir a quantidade de iterações executadas e efetivamente entregues
- ✓ **Nível de Qualidade:** trata-se de medir as ordens de serviços o resultado do monitoramento foi considerado positivo, sem recusa ou erros identificados pela CONTRATANTE.

- ✓ **Nível de Controle no Atendimento Prévio (Reatividade):** consiste em medir o percentual de iterações cuja pré-avaliação e qualificação pelo fornecedor iniciam-se conforme prazos estabelecidos

Para Foina (2012), os indicadores são métricas de qualidade e que devem ser associadas aos processos de negócio e gestão dos serviços terceirizados. Esses indicadores são importantes, pois medem o nível de eficiência e eficácia dos serviços e projetos terceirizados.

Diante da quantidade de contratos terceirizados que a Empresa Seguradora tem, tentou-se identificar a quantidade de contratos que não conseguem atender aos níveis de serviços. No gráfico abaixo, consegue-se visualizar, os problemas encontrados no gerenciamento de contratos.

Gráfico 1 - Problemas encontrados no gerenciamento de contratos



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados na Entrevista

De acordo com o resultado do gráfico 1(um), pode-se verificar que os principais problemas encontrados no gerenciamento de contratos são:

- ✓ Não cumprimento do número máximo de erros pós entrega: Vindo em primeiro lugar, a Empresa entende que é um dos mais importantes, pois, após a entrega do serviço ou projeto é muito importante que a

Empresa terceira trabalhe para ajustar os erros advindos da entrega em um curto prazo.

- ✓ Não cumprimento do cronograma acordado: O não cumprimento do cronograma acordado impacta no resultado final para o cliente.
- ✓ Não cumprimento do tempo de atendimento-prazo de entrega acordado: Impacta na entrega do serviço ou projeto no prazo estabelecido pelo cliente, podendo trazer inúmeros problemas para a Empresa.
- ✓ Não cumprimento do orçamento acordado no Contrato: o não cumprimento do orçamento acordado impacta no desenvolvimento do serviço ou projeto, podendo até ser cancelado.
- ✓ Não cumprimento do limite mínimo de disponibilidade: A empresa deve cumprir o prazo e horários acordados, ou seja, deve ter disponibilidade para atender a Empresa contratante.
- ✓ Não cumprimento das exigências de quantidade, perfil dos profissionais: Não tão importante, mas pode impactar o projeto ou serviço. Pois, caso a empresa terceira diminua a quantidade de profissionais o projeto pode utilizar mais tempo do que o acordado no escopo.

Para que a Empresa consiga ter um gerenciamento melhor dos contratos de terceirização é importante que seja realizado periodicamente avaliação de nível de cumprimento ou descumprimento atingido pelo terceiro. Para Foina (2012), essa avaliação periódica é importante porque serve para diminuir características que podem mascarar os serviços prestados pela empresa Terceira.

Na Empresa Seguradora, existe uma Gerência de Governança de TI e uma Gerência de Qualidade e Operações que são responsáveis por controlar os contratos de terceirização (orçamento, indicadores de qualidade e SLA, perfis profissionais). A Empresa Seguradora demonstra que, é muito importante ter uma unidade para cuidar dos contratos de terceirização, assim, consegue-se minimizar os erros e riscos encontrados no processo de terceirização.

A gestão de controle dos contratos é realizada via sistema. Para cada terceiro contratado na Empresa, faz necessária a abertura de uma solicitação no sistema.

O sistema por sua vez é responsável por enviar as notificações aos fornecedores informando a abertura da vaga e o perfil do profissional. O fornecedor informa ao sistema que tem interesse a vaga juntamente com o curriculum do profissional indicado para participar no processo seletivo. As áreas solicitantes analisam o CV para iniciar o processo seletivo. As entrevistas são feitas e a área solicitante informa no sistema, qual candidato/empresa foi selecionada.

De acordo com Tonsig (2008), os contratos firmados com as Empresas terceiras devem conter normas rígidas de qualidade e metas de resultados esperados. Os terceirizados devem ser gerenciados com avaliações contínuas para levantar a eficiência e eficácia dos serviços prestados.

Identificou-se ainda que, alguns terceirizados executam as mesmas atividades de profissionais do quadro da organização. Geralmente são as atividades de gestão de projetos e consultorias técnicas. Porém, nunca foi realizada análise comparativa da produtividade e qualidade de cada um desses profissionais.

Para mitigar os riscos, a Empresa trabalha com um plano de Gestão de Riscos único para todos os contratos de terceirização. Entretanto, o principal risco tratado no Plano de Gestão de Risco são os riscos trabalhistas, contudo, trata-se

ainda a Impossibilidade de cumprimento do SLA, e o rompimento de contrato. Geralmente são feitos controles para minimizar qualquer ação que permite uma interpretação de subordinação do funcionário da Empresa para com os terceiros.

Foram levantados três principais motivos que leva a Empresa Seguradora a optar por terceirizar a maioria dos seus serviços de TI. São eles: A redução de custo; A qualidade no serviço prestado; e A possibilidade que a Empresa tem de atuar com maior foco no seu objetivo fim. Este resultado vem a encontro de uma pesquisa realizada por Prado (2000), no qual concluiu que a redução de custos é o principal motivo por empresas estarem terceirizando serviços de TI.

Para Guedes e Guadagnin (2003), a Empresa que está terceirizando um serviço de TI, deve se preocupar não só com a redução do custo, mas também com a competência técnica comprovada, a experiência em serviços ou projetos de TI parecidos com o contratado, bem como a avaliação e levantamento do perfil e cumprimento com as obrigações trabalhistas.

Foi possível identificar que a Empresa Seguradora não utiliza como base no processo de terceirização o framework do Cobit e o ITIL, pois para a Empresa esses modelos não se encaixam bem nos contratos que atualmente tem. Contudo, alguns autores ressaltam a importância da utilização do Cobit e do ITIL nos processos de terceirização.

Depois da análise realizada, foi possível encontrar o mesmo resultado que Guarda (2008) encontrou em sua pesquisa, onde a aplicação da terceirização nas empresas gera resultados satisfatórios e de qualidade.

Ainda foi possível observar que os terceirizados em TI que desenvolvem suas atividades dentro da Empresa Seguradora trabalham em um ambiente agradável. Este

é mais um dos motivos dos bons resultados obtidos pelo trabalho realizado pelos terceirizados.

CONCLUSÃO

De acordo com a análise efetuada, notou-se que a terceirização em TI é um processo de interessante para as empresas, porém, deve ser aplicada e gerenciada de forma correta para evitar transtornos e resultados inesperados. A pesquisa comprovou que a qualidade dos processos de gestão de terceirização de TI e os riscos encontrados podem impactar no desenvolvimento e entrega de um projeto da empresa Contratante.

Foram levantados os riscos encontrados no processo de gestão de terceirização na área de TI na Empresa Seguradora. Para Empresa, o principal risco encontrado é o risco trabalhista, pois podem significar montantes expressivos de passivos trabalhistas. Entretanto, foi possível verificar que a empresa Seguradora implementa ações de mitigações com os empregados terceiros, evitando que o vínculo empregatício se caracterize.

Em relação aos objetivos específicos somente um foi alcançado, o que se trata de identificar as práticas e metodologias adotadas para o gerenciamento de empresas terceirizadas. Pois, foi possível identificar que a Empresa Seguradora não utiliza nenhum guia de melhores práticas como o COBIT ou o ITIL no processo de terceirização. A empresa realiza o gerenciamento com embasamento próprio, seguindo o que está no contrato de prestação de serviços, bem como os indicadores apontados no Acordo de Nível de Serviço e no Acordo de Nível Operacional. Referente ao outro objetivo específico, no que diz respeito a analisar comparativamente o nível de desempenho das empresas contratadas frente ao esperado pelas equipes internas não foi possível ser alcançada, pois a Empresa Seguradora não realiza nenhum tipo de comparativo dos serviços prestados pelos terceiros com os serviços prestados pelo empregados efetivos da Empresa.

Neste ponto a Empresa deixa a desejar, pois percebe-se que não existe maturidade no processo de gerenciamento da terceirização de TI. Quando realizado uma comparação entre o trabalho desenvolvido pelas equipes terceirizadas com as equipe internas de TI, o gestor consegue ter embasamento para novas contratações de terceirizados, para aumentar a sua equipe interna, para conseguir custos mais elevados para determinados Projetos, bem como, realizar um gerenciamento mais eficiente.

Atualmente a terceirização em TI é vista como uma ótima opção para a redução de custos, mas não sendo o único motivo que leva a empresa a optar pela terceirização. O fato de contar com profissionais qualificados, também é um motivo para buscar a terceirização, bem como a oportunidade que a Empresa tem de focar no seu objetivo principal, não se preocupando com as atividades meio da Instituição.

Contudo, verificou-se que mesmo com as desvantagens e os riscos encontrados, a Terceirização é uma solução interessante para as Empresas que necessitam de ter um serviço de TI mais eficiente e qualificado. Porém, é necessário que a Empresa contratante tenha ciência de todas as atividades desenvolvidas pelo terceiro, realizando um contrato bem completo e realizando um gerenciamento rotineiro do mesmo.

Com a pesquisa realizada, pode-se levantar a importância da utilização do framework do COBIT ou o processo do ITIL nos contratos de terceirização. Visto que, os mesmos servem como melhores práticas para a Empresa. Com a aplicação desses processos a Empresa Seguradora poderia ter um padrão no que diz respeito aos processos de contratação de terceirizados ou empresas terceirizadas.

Esta pesquisa pode ser usada como referência para futuros trabalhos, como o possível estudo da terceirização na área de Tecnologia da Informação em outras

empresas privadas. Ademais, é interessante que novas pesquisas sejam realizadas para dar continuidade a este trabalho, tais como: avaliação dos riscos encontrados no processo de terceirização, levantamento dos benefícios da utilização do COBIT no processo de terceirização, levantamento dos benefícios da utilização do ITIL no processo de terceirização, comparativo da qualidade do serviço realizado pelas empresas terceirizadas com os empregados efetivos da Empresa, dentre outras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Luis Alberto. **Administração de informática, funções e fatores críticos de sucesso**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, Luis César. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos – Estudo integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, Mario; COSTA, Roberto Figueiredo. **Manual do Comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras: indústria, serviço, varejo, administração pública**. 4. ed. São Paulo: Edicta / Soletto, 2006.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de Informação, Planejamento e Gestão**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Tecnologia de Informação, Planejamento e Gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do Gerenciamento de Serviços de TI**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: Uma abordagem estratégica**. 4. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1995.

GOMES, Carlos Francisco Simões.;RIBEIRO, Priscila Cristina Cabral. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GUARDA, Graziela Ferreira. **Terceirização estratégica Tecnologia da Informação no serviço público federal: um estudo**. 2008. 48 f. Dissertação – Especialização em gestão de tecnologia da informação, departamento de Engenharia Elétrica. UNB – Universidade de Brasília. 2008.

_____. **Análise de contratos de terceirização de TI na administração pública federal sob a ótica da instrução normativa nº 04**. 2011. 100 f. Dissertação de mestrado – Universidade de Brasília. Faculdade de Tecnologia, departamento de Engenharia Elétrica. Brasília. 2011. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8678/1/2011_GrazielaFerreiraGuarda.pdf> Acesso em: 10 fev. 2014. 20:30.

GUEDES, Amélia de Lima; GUADAGNIN, Renato da Veiga. **A Gestão de Projetos como Aprimoramento da Terceirização**. 2003. Disponível em: <<http://repositorio.ucb.br/jspui/handle/123456789/90>>. Acesso em: 30 maio 2014. 21:15.

ISACA. **COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT**. ISACA, 2012.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. São Paulo: Editora UFMG, 1999, p. 155-157; 186-190.

LUCIANO, Edimara Mezzomo; TESTA, Mauricio Gregianin. **Controles de Governança de Tecnologia da Informação para a Terceirização de Processos de Negócio: Uma proposta a partir do COBIT**. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v8n1/a12v8n1.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2014. 22:10.

MAGALHAES, Ivan Luiz; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de Serviços de TI na Prática: Uma abordagem com base no ITIL**. São Paulo: Editora Novatec, 2007, p. 260-309.

PEREIRA, Marcos Augusto Assi. **Controles Internos e Cultura Organizacional: Como consultar a confiança na gestão de negócios**. 1. ed. São Paulo: Editora Saint Paul, 2009, p. 133-138.

PRADO, E. P.V. **Terceirização da Tecnologia da Informação: Uma avaliação dos fatores que motiva sua adoção em empresas do setor industrial de São Paulo**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2000.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual de Terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. 9. ed. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 1998.

SANTANA, Vicente Antônio dos Santos; BERGAMASCHI, Marcelo Pereira. Outsourcing de TI: Motivos e riscos de terceirizar serviços de TI. **Revista Ceciliana**. n. 33. Ano 23. 2012, p. 124-133.

TONSIG, Sergio Luiz. **Engenharia de Software: Análise e Projeto de Sistemas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2008, p. 50-62.

ZIRPOLI, Francesco; BECKER, Markus. Quando se terceiriza demais. **HSM Management**. Ano 15, v. 5, n. 38, Set-Out 2011, p. 136-140.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

PESQUISA – ESTUDO DE CASO

A presente pesquisa é parte integrante do Trabalho de Conclusão do curso de pós-graduação na área de Gestão de Projetos em Tecnologia da aluna Santana Patrícia de Lima, orientada pelo Prof. Dr. Paulo R. Foina, cujo tema refere-se aos Processos de gestão de terceirização – Estudo de Caso.

Pedimos a sua colaboração em responder as questões formuladas nesta entrevista como subsídios para a elaboração do projeto citado. Esclarecemos que todas as respostas serão tratadas com sigilo e os nomes da empresa e do respondente estarão resguardados.

Reforçamos a importância desta entrevista para o desenvolvimento da pesquisa em andamento e desde já agradecemos sua colaboração. Estamos à disposição para maiores esclarecimentos.

Prof. Dr. Paulo R. Foina
Cel.: 61 9219-0090

Santana Patrícia de Lima
Cel.: 61 8486-4386

1. Quantos contratos de terceirização na área de tecnologia da sua Organização mantêm no momento? Poderia anexar um contrato como exemplo (favor retirar os nomes das empresas envolvidas)?
2. Quantos funcionários são terceirizados na área de tecnologia e quantos são do quadro da Organização?
3. Quantos contratos de terceirização contêm cláusulas de acompanhamento de Nível de Serviço (SLA)? Nesses casos, quais os principais indicadores de qualidade são gerenciados pelas cláusulas de SLA?
4. Quantos contratos com fornecedores de serviços adotam o modelo de Acordo de Nível Operacional (ANO)?
5. Qual o nível de atendimento aos níveis de serviços nos contratos de terceirização existente (preencha a tabela abaixo)?

Indicador de SLA	Quantidade de Contratos
Não cumprimento do orçamento acordado	
Não cumprimento do cronograma acordado	
Não cumprimento do tempo de atendimento/ prazo de entrega acordado	
Não cumprimento do número máximo de erros pós-entrega	
Não cumprimento do limite mínimo de disponibilidade	
Não cumprimento das exigências de quantidade/perfil profissionais?	

6. Qual a área que controla os contratos de terceirização (orçamento, indicadores de qualidade e SLA, perfis profissionais)?

7. Quantos profissionais das empresas terceirizadas trabalham dentro do ambiente da sua Organização? Quantos trabalham nas instalações das suas próprias empresas?
8. Quantos profissionais de empresas terceirizadas exercem cargos de gestão dentro da sua Organização? Quantos profissionais da sua organização estão subordinados aos profissionais das empresas terceirizadas?
9. Qual o processo de controle de contratos de terceirização é adotado na sua Organização? Por favor, anexe um diagrama, ou uma descrição, desse processo e cópia dos artefatos de acompanhamento.
10. Existem funcionários de empresas terceirizadas executando as mesmas atividades de profissionais do quadro próprio da sua Organização? Quais são essas atividades? Já foram feitas análises comparativas da produtividade e qualidades dessas duas equipes?
11. Existe um Plano de Gestão de Riscos único para todos os contratos de terceirização ou cada contrato tem seu próprio plano? Favor anexar um modelo desse plano de gestão de riscos.
12. Quais os principais riscos são tratados nos Planos de Gestão de Riscos dos contratos de terceirização?
13. Qual o principal motivo de se terceirizar?
14. A Empresa aplica o framework do Cobit ou os processos do ITIL nos contratos de terceirização?