

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANA
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ELETRÔNICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

GLEIDSTON OLIMPIO DA SILVA

**A TERCEIRIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O IMPACTO NA
ORGANIZAÇÃO Y DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO.

Curitiba
2015

UTFPR DAELN	GLEIDSTON OLÍMPIO DA SILVA		
----------------	----------------------------	--	--

UTFPR DAELN	A TERCEIRIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O IMPACTO NA ORGANIZAÇÃO Y DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES.		
----------------	--	--	--

GLEIDSTON OLIMPIO DA SILVA

**A TERCEIRIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O IMPACTO NA
ORGANIZAÇÃO Y DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES.**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação, do Departamento Acadêmico de Eletrônica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Alexandre Graeml

Curitiba
2015

Especialmente a minha esposa, professores e colegas de turma, que caminhamos juntos nessa jornada ultrapassando cada etapa, chegando ao resultado com muito orgulho e satisfação do dever cumprido.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me encaminhado e dado força e sabedoria durante toda essa trajetória. Ao meu orientador Prof. Alexandre Graeml que sempre me incentivou e esteve disposto a tirar dúvidas e dar dicas. Sua orientação foi primordial para alcançar o resultado. E ao coordenador do curso Alexandre Miziara, por sempre me apoiar com palavras de incentivo.

"Mas, para nos ensinar que a semelhança dos pensamentos e paixões de um homem, os pensamentos e paixões de outro, todo aquele que olhar para dentro de si e contemplar o que faz quando pensa, opina, raciocina, tem esperança, medo, etc. E sobre que bases, ele deve, assim, ler e saber quais são os pensamentos e paixões de todos os outros homens sobre as ocasiões parecidas ".
(Hobbes, Thomas 1651.)

RESUMO

SILVA, Gleidston Olimpio Da. **A Terceirização da Tecnologia da Informação na e o Impacto na Organização Y**. 2014. 44. Trabalhos de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Departamento Acadêmico de Eletrônica, Curitiba 2014.

Este trabalho tem como principal objetivo analisar o impacto causado na organização Y pela terceirização da gestão de TI. Os métodos de terceirização e suas consequências nas organizações são analisados a partir de trabalhos científicos revisados e pesquisa em campo. Os objetivos específicos buscam analisar como a terceirização da TI impacta as organizações, principais benefícios.

Palavras chaves: terceirização, tecnologia da informação, organizações.

ABSTRACT

SILVA, Gleidston Olimpio Da. **A Terceirização da Tecnologia da Informação e o Impacto na Organização Y.** 2014. 44 f. Trabalhos de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Departamento Acadêmico de Eletrônica, Curitiba 2014.

SILVA, Gleidston Olimpio of. **Information Technology Outsourcing and the Impact on Organization Y.** 2014. 44 f. Monograph (Specialization in Information and Communication Technology Management) - Federal Technological University of Paraná, Academic Department of Electronics, Curitiba in 2014.

Keywords: outsourcing, information technology, organizations.

LISTA DE QUADROS

Quadro – 1 Fatores de influência em terceirização.....	9
Quadro – 2 Objetos de TI terceirizáveis.....	11
Quadro – 3 Correlações entre a Teoria e a Práxis.....	13

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TI.....Tecnologia da Informação.

TIC.....Tecnologia da Informação e Comunicação.

PC.....Personal Computer.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVO GERAL	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2 CONCEITOS GERAIS	15
2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	15
2.2 TERCEIRIZAÇÕES	15
2.3 BENEFÍCIOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE TI PARA A ORGANIZAÇÃO	17
2.3.1 FATORES INFLUENCIADORES DE SUCESSO EM TERCEIRIZAÇÃO DE TI	19
QUADRO – 1 FATORES DE INFLUÊNCIA EM TERCEIRIZAÇÃO	20
2.3.2 RISCOS NA TERCEIRIZAÇÃO	21
2.3.3 MOTIVOS DE SE TERCEIRIZAR A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO TI	21
QUADRO – 2 OBJETOS DE TI TERCEIRIZÁVEIS	21
2.4 CARACTERIZANDO A EMPRESA Y	23
2.4.1 MISSÃO DA EMPRESA Y	23
2.4.2 VISÃO DA EMPRESA	23
QUADRO – 3 CORRELAÇÕES ENTRE A TEORIA E A PRÁXIS	24
3 METODOLOGIA	25
3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA	25
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	25
3.2.1 DESIGN DA PESQUISA	26
3.2.2 DADOS, COLETAS E ANÁLISE	26
3.2.3 FONTES	26
3.2.4 DADOS PRIMÁRIOS	27
3.2.5 DADOS SECUNDÁRIOS	27
3.2.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	27
4 ANÁLISE DA ENTREVISTA	28
5 CONCLUSÃO	36
6 REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE	40

1 INTRODUÇÃO

Terceirização não é um assunto propriamente novo. Muito embora o termo "terceirização" seja recente e sua prática no Brasil difundida largamente somente a partir de 1990, sua origem remonta à década de 1940, quando os Estados Unidos, aliaram-se aos países europeus para combater as forças do eixo – Itália, Alemanha e Japão – durante o período da Segunda Guerra Mundial.

Assim, a terceirização foi muito aplicada ao longo da segunda guerra mundial, pois as indústrias bélicas da época precisavam concentrar-se na produção, cada vez melhor, das armas necessárias para manutenção da supremacia aliada (GIRARDI, 1999).

A terceirização de TI representa um fenômeno que teve grande crescimento na década de 1990 e continua crescendo neste início de século. Dentro deste ambiente, de extrema competitividade, uma das saídas, encontradas pelas organizações para aumentar o seu poder de competição foi a terceirização no todo, ou em parte, de seus processos (PRADO, TAKAOKA, 2008).

Para conceituar a terceirização da TI, neste trabalho, adotou-se a definição de que a terceirização é o ato de entregar a terceiros o gerenciamento de ativos, recursos ou atividades de TI para atingir os resultados requeridos (LACITY, WILLCOCKS, FENNY, 1996).

Para Girardi (1999) pode-se concluir que a terceirização é um modelo administrativo que tem como objetivo a concentração de esforços na razão de ser da empresa (atividade fim), podendo transferir para terceiros, especialistas e idôneos, tudo aquilo que não fizer parte do negócio principal da empresa.

As terceirizações de TI têm aumentado ano a ano a sua importância estratégica dentro das organizações e as tarefas secundárias e auxiliares foram sendo transferidas para empresas que se especializaram, de maneira mais racional e com menor custo. A este fenômeno se denominou terceirização (PRADO, TAKAOKA, 2008; FARIA 1994).

Para Faria (1994), os objetivos com a terceirização eram e são claros: além, da competitividade busca-se qualidade e produtividade. Com o processo de terceirização, a empresa tende a se concentrar no seu produto estratégico, ou seja, naquilo que é capaz de fazer melhor, com competitividade e maior produtividade.

A revisão da literatura e os inúmeros trabalhos científicos deixam claro o poder da terceirização para o setor de TI, tanto para a pequena, como para a média e grande empresa (PRADO, TAKAOKA, 2008).

Para Bowersox (2001) há três propósitos básicos na mente de quem decide aderir ao processo de terceirização: a diluição dos custos diretos e indiretos; a elevação do nível de eficiência dessa atividade, pela sua execução terceirizada; e a manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executores das atividades terceirizadas. Surge, então, a questão do relacionamento entre os parceiros.

Uma das formas encontradas pelas organizações para ter mais confiança nos parceiros terceirizados foi o desenvolvimento de modelos mais robustos de contratos celebrados entre as partes. Assim, desenvolvem-se parcerias mais congruentes e eficazes (PRADO, TAKAOKA, 2008; BOWERSOX, 2001).

Porém, as organizações ainda esbarram em alguns dilemas, no processo de terceirização: como avaliar os impactos causados à organização em seus diversos setores? Como conviver com as perdas de controle das funções para fornecedores externos e a decomposição de várias funções organizacionais? (BOWERSOX, 2001).

Como todo processo organizacional, a terceirização é, certamente, impactada por diversos fatores endógenos e exógenos. Por essa razão definiu-se como método deste trabalho a revisão de literatura sobre as perspectivas de vários autores e uma entrevista com os responsáveis pelo setor de TI de uma grande empresa do setor de telecomunicações, denominada aqui como empresa Y para responder à seguinte problemática:

Como a terceirização da tecnologia da informação impacta a empresa Y do setor de telecomunicações?

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual o impacto da terceirização da tecnologia da informação na organização Y do setor de telecomunicações e o seu posicionamento de mercado em relação aos concorrentes e o porquê terceirizar.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar o impacto da terceirização da tecnologia da informação na organização Y do setor de telecomunicações e o seu posicionamento de mercado em relação aos concorrentes e o porquê terceirizar.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o conceito de tecnologia da informação e sua funcionalidade dentro da organização Y

- Identificar o conceito de terceirização, seus riscos e suas contribuições dentro da organização Y

- Identificar mudanças na estrutura e cultura da organização decorrentes da terceirização da TI

2 CONCEITOS GERAIS

2.1. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Segundo Prado e Cristofoli (2011), TI é definido como sendo o novo conjunto de ferramentas, suportes e canais para o tratamento e acesso à informação, que têm um caráter inovador, promovendo uma mudança tecnológica e cultural.

Para Cabero (1996), as Tecnologias de Informação e Comunicação têm como características: imaterialidade, interatividade, instantaneidade e inovação.

Já Bartolomé e Aliaga (2005) consideram que o conceito de TIC deve ter um sentido amplo e, como tal, definem-no como o conjunto de meios e serviços que permitem recolher, armazenar e transmitir a informação com o auxílio de meios eletrônicos.

Em virtude das novas TICs, muitos administradores pensam em *outsourcing* de TI. Terceirizar as atividades de gestão das TICs para melhorar a competitividade é o principal impulsionador da redução global de custos (CRISTOFOLI; PRADO; TAKAOKA, 2008). Mas também consideram importante libertar-se da gestão de ativos de sua infraestrutura de TI atual, para focar-se cada vez mais na gestão de negócio (SPARROW, 2003), além de melhorar a produtividade e melhorar significativamente a qualidade de serviço prestado.

Na prática, as empresas transferem a responsabilidade por operações de TI com base em serviços nivelados por métricas (CRISTOFOLI; PRADO; TAKAOKA, 2008)

2.2. TERCEIRIZAÇÕES

Para Giovanela e Haerthel (1997), a terceirização é um modelo administrativo que tem como objetivo a concentração de esforços na razão de ser da empresa (atividade fim), podendo transferir para terceiros, especialistas e idôneos, tudo aquilo que não fizer parte do negócio principal da empresa. Descreve, ainda, que a terceirização ganha importância em um momento em que as empresas precisam

racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis.

Para Gil (2001), pode-se terceirizar tudo aquilo que não pertence ao foco do negócio da organização, pois é uma solução prática e eficiente. Ainda, assim, muitas organizações veem a necessidade da terceirização de seus processos operacionais, para um crescimento e desenvolvimento de suas áreas táticas, estratégicas e operacionais, desejando também o suporte a atividade do negócio da empresa, buscando eficiência, redução de custos, geração de valor, otimização do tempo e melhoria da qualidade do serviço (Giovanela e Haerthel, 1997).

Para Queiroz (1998), a terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado para terceiros das atividades acessórias e de apoio ao objetivo da empresa que é a sua atividade-fim, permitindo que as organizações se concentrem em seu negócio, objetivo final.

Mediante estas necessidades, a terceirização tem por objetivo trazer, para as organizações a redução de custos, aumento de eficiência e o controle das atividades, além de fornecer meios para que a organização tenha foco em sua área de negócio estratégico (GIOVANELA, HAERTHEL, 1997; QUEIROZ, 1998).

Para conceituar a terceirização da TI, adotou-se, neste trabalho, a definição de terceirização como o ato de entregar a terceiros o gerenciamento de ativos, recursos ou atividades de TI para atingir resultados requeridos (LACITY, WILLCOCKS, FENNY, 1996).

Para Sanchez e Martins (2013) a terceirização de TI tem se tornado uma prática de negócio cada vez mais frequente, na qual uma empresa pode transferir para um fornecedor a propriedade ou os direitos decisórios, ou ambos, sobre ativos de tecnologia da informação, compostos por recursos físicos, técnicos e humanos, combinados parcial ou integralmente, que então será o responsável pela entrega dos serviços de TI.

Para Silva, Santos e Santos (2006) a terceirização está calcada no objetivo de acrescentar valor à empresa, buscando crescimento estratégico pela criação de novas responsabilidades de gerenciamento, com foco nos serviços, suporte,

liberação das demais unidades de negócio para voltarem-se aos aspectos estratégicos das operações (objetivo-fim), na transparência de atividades secundárias das unidades de negócio para os processos principais dos Serviços Compartilhados, na concentração de recursos que desempenham as mesmas atividades de suporte, sendo tais atividades fornecidas a custos baixos e com altos níveis de serviço, alavancagem dos investimentos tecnológicos e, na busca pela melhoria contínua.

De acordo com Cristofoli, Prado e Takaoka (2008), pode-se afirmar que as razões que levam as organizações a terceirizar serviços baseados em TI mudaram ao longo do tempo e que a redução de custo, o desejo de transferir atividades rotineiras para terceiros, a melhoria na prestação de serviços e a segurança da informação estão entre as principais razões nos dias de hoje.

Para Queiroz (1998) terceirizar não é difícil, porém, nem sempre é fácil garantir a eficiência em serviços delegados a terceiros. Na maioria das vezes, é necessário agir como parceiro, o que requer esforço da contratante e tempo de adaptação da contratada.

Nesse sentido, Rezende (1997) afirma que, quando implementada dentro de critérios consistentes, a terceirização traz resultados positivos, como a melhoria da competitividade, o aumento do lucro, uma grande ampliação da flexibilidade técnica e econômica, a redução da burocracia e a possibilidade concreta de estabelecimento de parcerias entre as empresas.

Alguns argumentos, neste sentido, são também encontrados nos estudos de Saraiva e Mercês (2013), para quem a parceria é destacada como um conceito que viabiliza a terceirização enquanto especialização produtiva associada a benefícios compartilhados.

2.3. BENEFÍCIOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE TI PARA A ORGANIZAÇÃO

Prado e Cristofoli (2012) apontam a TI como um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual e destacam que as organizações brasileiras têm utilizado ampla e intensamente essa tecnologia.

Segundo Beal (2002), o principal benefício que a tecnologia da informação traz para as organizações é a sua capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores.

O uso da TI oferece grandes oportunidades para as organizações obterem sucesso no aproveitamento de seus benefícios, mas propicia também desafios para a gestão dessa tecnologia, pois as organizações passam a ter grande dependência dela e seu gerenciamento apresenta particularidades (BEAL, 2002; PRADO e CRISTOFOLI, 2012).

Segundo Prado e Cristofoli (2012) os benefícios do uso da TI podem ser relacionados a custo, produtividade, flexibilidade, qualidade e inovação. Esses benefícios têm sido comprovados em algumas áreas de aplicação da TI, enquanto em outras áreas permanece o debate em relação às dúvidas se tais benefícios, de fato, têm sido alcançados.

Entretanto, os benefícios devem ser definidos e medidos pelos solicitantes e usuários de TI, e precisam ser relacionados aos negócios. Também se deve olhar, com especial atenção, para as dificuldades em reconhecer e entender os benefícios do uso da TI. Assim, as capacidades relacionadas a TI estão avançadas e crescem cada vez mais, permitindo novas e maiores aplicações em TI, o que possibilita às organizações melhorarem sua eficácia e eficiência. Porém, o uso cada vez mais diversificado desse novo potencial dificulta o entendimento sobre os benefícios gerados (PRADO e CRISTOFOLI, 2012).

Para Beal (2002) os sistemas de informação mais modernos oferecem às empresas oportunidades sem precedentes para a melhoria dos processos internos e dos serviços prestados ao seu consumidor final, gerando, assim, vários benefícios para a organização.

Os benefícios relacionados a TI podem ser classificados como tangíveis e intangíveis: os benefícios tangíveis são aqueles que afetam diretamente os resultados de uma organização, sendo eles a geração de lucros e a redução de custo; já os benefícios intangíveis são aqueles que trazem possíveis melhorias ao

desempenho organizacional, não afetando diretamente os resultados da empresa, sendo eles informações gerenciais, transacionais, segurança das informações etc. (PRADO e CRISTOFOLI, 2012)

Prado e Cristofoli (2012) relacionam os benefícios da TI a diversas potencialidades, das quais se destacam as seguintes:

- a) eficiência, eficácia e transformação do indivíduo, unidade funcional e toda a organização;
- b) integração organizacional, melhoria dos processos e planejamento;
- c) agilidade e automatização de serviços, competitividade, comunicação interna e externa;
- d) integração entre os elos da cadeia produtiva;
- e) redução de custos, economia de tempo, aumento na produtividade, melhoria na qualidade das informações para o gerenciamento;
- f) monitoramento e relacionamento com fornecedores, ganhos de produtividade e comunicação;
- g) conhecimento do processo produtivo, aumento do controle, integração funcional e velocidade de resposta;
- h) facilitação da aprendizagem;
- i) maior controle sobre as atividades organizacionais acessa mais rápido a informações, maior capacidade para identificar problemas, redução de tarefas administrativas e maior exatidão nos trabalhos de escrituração; e
- j) melhora na gestão de custos escrituração.

2.3.1. Fatores influenciadores de sucesso em terceirização de TI

Em seus trabalhos Prado e Cristofoli (2012) definiram resultado em termos de terceirização como uma diminuição no custo ou um aumento da qualidade dos

serviços prestados. Entretanto, os resultados da terceirização podem ser associados tanto ao sucesso quanto ao fracasso. O Quadro 1, a seguir, mostra fatores de sucesso.

Quadro – 1 Fatores de influência em terceirização

Alinhamento estratégico	Influência fortemente
Economia de escala	Afeta significativamente
Gestão de risco	Vários fatores congruentes
Monitoramento e controle	Aumento na chance de sucesso

Fonte: Prado e Cristofoli (2012)

O sucesso pode ser evidenciado de várias maneiras: através de reduções de custo, aumento na qualidade das informações, satisfação do usuário e aumento de produtividade, dentre outros fatores. Isto torna problemática a sua identificação ou a determinação de medidas confiáveis para a sua avaliação (PRADO e CRISTOFOLI, 2012; BEAL, 2002).

Prado e Cristofoli (2012) recomendam algumas preocupações que devem acompanhar a decisão de terceirização de TI:

- a) Alinhamento estratégico:** é um fator que tem muita influência no sucesso da terceirização. Se um projeto de terceirização não está alinhado com a estratégia global da organização contratante, o resultado pode não satisfazer os usuários;
- b) Economia de escala:** o sucesso de um acordo de terceirização da TI pode ser afetado significativamente pela falta de capacidade do fornecedor em obter economias de escala;
- c) Gestão de risco:** a gestão dos riscos é outro aspecto relacionado diretamente ao resultado da terceirização. Vários são os fatores de risco envolvidos em um serviço terceirizado de TI. Dentre os diversos tipos de risco, os que preocupam mais as organizações são a perda de controle sobre os serviços terceirizados, a perda de flexibilidade em um processo de mudança organizacional e os altos custos inesperados.

d) Monitoramento e controle: a execução de controles sobre o fornecedor de serviço aumenta as chances de sucesso na terceirização sendo que os controles inerentes aos custos devem ter especial atenção.

2.3.2. Riscos na terceirização

Segundo Gellings (2007), são vários os fatores de risco e possíveis resultados negativos em uma relação de terceirização de serviços de TI, sendo que os mais temidos são a possível perda de controle sobre serviços terceirizados, a perda de flexibilidade e altos custos inesperados.

Ainda, segundo esse autor, uma gestão ativa evita os riscos de uma terceirização se transformar em um resultado negativo. Portanto, a gestão dos riscos contribui para o resultado positivo de um negócio de terceirização de serviços de TI. Além da gestão dos riscos, a execução de controles sobre o fornecedor de serviço aumenta as chances de sucesso na terceirização sendo que os controles inerentes aos custos devem ter especial atenção.

2.3.3. Motivos de se terceirizar a tecnologia da informação TI

Existem diversos serviços de TI que podem ser terceirizados, uma vez que estão presentes nas atividades organizacionais e são parte integrante de seus processos.

A seguir, o Quadro2 apresenta um resumo com autores e objetos de TI terceirizáveis (CRISTOFOLI, PRADO, TAKAOKA; 2012)

Quadro – 2Objetos de TI terceirizáveis

Autores	Objetos terceirizáveis
Arnett e Jones (1994)	Contratos de programação; implantação e integração de sistemas; manutenção de <i>mainframe/mini</i> ; manutenção de PCs e estações; suporte de software e treinamento.
Dekleva (1994)	<i>Datacenters</i> ; desenvolvimento de aplicações; manutenção de software; recuperação de desastres; suporte de microcomputadores; e treinamento de usuários.

WillcockseFitzgerald(1994)	<i>Datacenters</i> ; manutenção de hardware; suporte a PCs; treinamento e educação de usuários.
Collins e Millen (1995)	<i>Datacenters</i> ; desenvolvimento de aplicações; educação e treinamento; manutenção de aplicações; serviços de rede; e suporte de PCs.
Grover, Cheon e Teng (1996)	Desenvolvimento, implantação e manutenção de sistemas; Gerenciamento de telecomunicações; operação de sistemas; e suporte ao usuário final.
Lacity e Willcoks (2000)	<i>Helpdesk</i> ; <i>mainframe</i> ; <i>midrange</i> ; PCs e cliente/servidor; recuperação de desastres; redes; suporte de PCs e usuário final.

Fonte: Cristofoli, Prado, Takaoka (2012)

Para Cristofoli, Prado e Takaoka (2012) o principal objetivo em terceirização de TI é o alinhamento estratégico da organização. Se um projeto de terceirização não está alinhado com a estratégia global da empresa contratante do serviço, o resultado pode não satisfazer os usuários.

Os autores relacionam, ainda, o aumento do valor do negócio da TI e a melhoria na execução dos negócios, baseados em desempenhos e em contratos com valores flexíveis, garantindo que o contratante só pague o que receber. A estrutura de preços influencia positivamente no valor do negócio do contratante, contribuindo para o sucesso global da terceirização de serviços de TI.

Numa outra linha, Prado e Cristofoli (2012) relatam que a terceirização tem sido indicada como uma ferramenta para transformar custos fixos em variáveis. Outro item relacionado diretamente ao resultado e que se constitui em um fator importante dentro da terceirização de serviços de TI é a gestão dos riscos.

2.4. Caracterizando a Empresa Y

A empresa Y atua no segmento de comunicação óptica desde 1993, atendendo clientes em todo o território brasileiro e recentemente outros mercados na América Latina. Sempre acompanhando o crescimento do setor, visa a atender as demandas de forma abrangente com produtos de tecnologia, alta qualidade e preços competitivos.

Em seu portfólio de produtos, a empresa oferece diversas soluções para infraestrutura de redes ópticas, de acordo com normas e padrões internacionais. Além disso, as linhas de produtos estão em constante atualização e renovação, acompanhando as demandas crescentes do mercado em que a empresa atua.

Possui em seu quadro em torno de 200 funcionários. Nos últimos dois anos seu crescimento médio, no mercado de telecomunicações, foi em torno de 50%, tornando, de acordo com seus executivos a capacitação de funcionários do setor de TI inviável, devido aos altos custos.

2.4.1. Missão da empresa Y

Nosso trabalho consiste em desenvolver, fabricar e comercializar produtos de qualidade que facilitem os sistemas de telecomunicações, reduzindo distâncias por meio da tecnologia e incansável inovação, agregando valor aos nossos colaboradores e clientes.

2.4.2. Visão da empresa

Ser referência como fabricante brasileira de cabos ópticos e de produtos de qualidade reconhecida e inovação tecnológica, tanto no Brasil como na América Latina. Gerar e aperfeiçoar o conhecimento e técnicas do mercado de telecomunicações

Quadro – 3 Correlações entre a Teoria e a Práxis

Teoria	Práxis
<p>Segundo Prado e Cristofoli (2012) os benefícios do uso da TI podem ser relacionados a custo, produtividade, flexibilidade, qualidade e inovação. Esses benefícios têm sido comprovados em algumas áreas de aplicação da TI, enquanto em outras áreas permanece o debate em relação às dúvidas se tais benefícios, de fato, têm sido alcançados.</p>	<p>A empresa Y possui em seu quadro em torno de 200 colaboradores. Nos últimos dois anos seu crescimento médio, no mercado de telecomunicações, foi em torno de 50% o que segundo seus executivos se torna inviável a capacitação de colaboradores do setor de TI devido aos altos custos.</p>
<p>O sucesso pode ser evidenciado de várias maneiras: através de reduções de custo, aumento na qualidade das informações, satisfação do usuário e aumento de produtividade, dentre outros fatores. Isto torna problemática a sua identificação ou a determinação de medidas confiáveis para a sua avaliação (PRADO e CRISTOFOLI, 2012; BEAL, 2002).</p>	<p>“Tem mais questão que é bem importante na terceirização: eu tendo a equipe eu preciso dar férias, pagar 13^º, essa pessoa pode ficar doente e se ausentar, no caso de uma empresa eu não preciso me preocupar com férias e nenhum desses problemas, eu tenho um contrato mensal e a empresa tem que me disponibilizar uma pessoa ou equipe e não importa o período, eu sempre tenho um profissional disponível no momento que eu quero e com a competência que eu quero”.</p>

3. METODOLOGIA

Definida a base de conhecimentos teóricos e empíricos que fundamentam o trabalho, passa-se para a esquematização de como se dará a pesquisa.

Sempre que se discute uma pesquisa científica, está-se optando por certa produção de conhecimento que atende a determinados parâmetros ou exigências propostas por determinado grupo (SAMPAIO, 2001).

Para isso, detalha-se a metodologia a ser aplicada, especificando a problemática de pesquisa, definindo os principais termos a serem utilizados, a delimitação e o *design* mostrando como está formada a pesquisa e o tratamento dos dados, direcionando os critérios de análise.

3.1. ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA

O objetivo central deste trabalho é analisar o impacto da terceirização da tecnologia da informação na organização Y do setor de telecomunicações.

3.2. PERGUNTAS DE PESQUISA

- Qual o conceito de terceirização e sua funcionalidade dentro da organização Y do setor de telecomunicações?

- Quais os benefícios da terceirização da TI para a organização Y do setor de telecomunicações?

- Quais as mudanças na estrutura e cultura da organização decorrentes da terceirização da TI na organização Y do setor de telecomunicações?

3.2.1. Design da pesquisa

Pesquisa é uma forma sistemática de coleta, registro e análise de dados acerca de problemas, visando a melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação de soluções para esses problemas (GIL, 1999).

Para Gil (1999), pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo central da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. O método utilizado para a realização da presente pesquisa é o qualitativo, através de perguntas específicas (YIN, 2001).

3.2.2. Dados, coletas e análise.

Existem dois meios básicos para o pesquisador obter os dados primários: comunicação e observação. Este trabalho utilizou-se de meios de comunicação verbalizados para obter os dados primários. O método de comunicação consiste no questionamento escrito, ou, oral dos respondentes para obter os dados desejados. Dados secundários são os que já foram coletados, tabulados e ordenados (GIL,1999).

Para Aaker, Kunar e Day (2001), a escolha do método de coleta de dados é um ponto crítico no processo de pesquisa. A metodologia empregada para a coleta foi a de um questionário estruturado em perguntas abertas.

3.2.3. Fontes

Para (GIL,1999), há quatro fontes diferentes de dados em pesquisas: pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado, situações similares e dados disponíveis. Para objeto de análise, este trabalho utilizou somente a abordagem para pesquisados e dados disponíveis.

Pesquisados, são as maiores fontes de dados num processo de pesquisa. Por pesquisado entendem-se os responsáveis pela área de TI, estudada na pesquisa.

3.2.4. Dados Primários

Dados primários são gerados pelo pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta são aqueles que foram reunidos para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa. Neste contexto, os dados primários são dados coletados especificamente para o propósito de investigação pretendida (GIL,1999).

3.2.5. Dados Secundários

Os levantamentos em fontes secundárias são oriundos de dados bibliográficos, levantamentos documentais, de levantamentos estatísticos e levantamentos de pesquisas realizadas. Assim, os dados secundários são coletados para fornecerem um ponto de partida para a pesquisa (GIL,1999).

Os dados secundários possuem uma grande vantagem num projeto de pesquisa, em relação aos dados primários, são mais baratos. Os dados secundários possuem fontes internas e externas (GIL,1999).

3.2.6. Limitações da pesquisa

São fatores de limitação numa pesquisa, o tempo o custo financeiro, os dados secundários e a própria limitação humana. Foram limitações deste trabalho o tempo e a amostra estudada.

O método utilizado para coleta dos dados caracteriza-se como limitador. Para Pinheiro (2003), os dados coletados sofrem influências dos modos como são obtidos. Assim, para a obtenção de dados, os elementos coletados podem variar de acordo com a estratégia utilizada na pesquisa. Para este trabalho se utilizou a pesquisa qualitativa em profundidade.

4. ANÁLISE DA ENTREVISTA

Com o objetivo de comparar a teoria a prática empresarial foi realizada uma entrevista em profundidade com o executivo responsável pelo setor de TI da empresa Y. As respostas obtidas serão confrontadas com a base teórica que dá suporte ao trabalho.

Como a TI impacta na organização e qual o motivo de ter que terceirizar a TI na organização?

O principal motivo para a mudança da tecnologia é a questão de *desempenho* de sistemas e aumento de *desempenho* de produtividade. A tecnologia atual que estava utilizando estava ultrapassada. Tivemos que fazer uma atualização não só de estações de trabalho como da parte de servidores e ativos de rede, mudança de todos os equipamentos em geral.

Antes era usado um equipamento para todo o tráfego e com a terceirização acontece um trabalho individual e específico, distribuindo as tarefas em vários servidores, para evitar que, se cair um servidor, percam-se vários serviços. Assim, se cair o servidor de banco de dados, você perde o e-mail, mas os arquivos continuam em funcionamento.

“Vejo que o sucesso global de um acordo de terceirização de serviços de TI pode ser afetado significativamente pela falta de capacidade do fornecedor em realizar economias de escala, deixando de aumentar o valor entregue por meio da TI.”

Segundo o executivo, o principal motivo pela mudança da tecnologia é o aumento de performance e de produtividade na organização. Assim, corrobora com a base teórica, na ênfase de Cristofoli, Prado, Takaoka, (2008). Segundo quais muitos administradores pensam em terceirizações com o claro objetivo de competitividade e aumento de produtividade.

Corrobora, ainda, o fato que a atividade de TI, na visão da empresa, pode ser afetada pela “falta de capacidade do fornecedor”. Gellins (2007) chama atenção para este fato segundo o qual é necessário, por parte das organizações, um controle

sobre o fornecedor de serviços. A perda, deste controle, segundo o autor pode ser considerada um fator de risco na terceirização.

Também fica claro, dentro do exposto pela empresa, que a terceirização traz um ganho que segundo Prado e Cristofoli (2012) podem ser caracterizados como benefícios dentre eles: a eficiência e a eficácia e a transformação do indivíduo, a integração organizacional.

Entre o sistema anterior e o novo sistema terceirizado, quais são os pontos positivos da terceirização?

“O sistema é terceirizado. Se tivesse uma equipe própria não teria tantas vantagens e aprimoramentos do sistema. Com uma equipe própria, os passos são mais lentos e com o sistema ERP que você contrata, na aquisição dele é disponibilizada uma equipe grande que trabalha em várias frentes do sistema”.

Aqui se nota, de forma primordial o conceito de terceirização. Segundo o qual terceirizar e entregar a terceiros o gerenciamento de ativos, recursos ou atividades para atingir resultados requeridos (LACITY, WILLCOCKS, FENNY, 1996).

Para a empresa Y o ato de terceirizar trouxe significativas vantagens e um aprimoramento do sistema utilizado pela organização. Para a empresa, com uma equipe própria de TI os passos seriam de forma mais lenta. Com a contratação de um “terceirizado” a empresa ganhou em “agilidade”. Este fator encontra em Gil (2001) e em Giovanela E Haerthel, (1997), suporte da base teórica. Para os autores a terceirização propicia a otimização do tempo e a melhora na qualidade dos serviços.

A equipe terceirizada trabalha a favor da empresa e no desenvolvimento do sistema?

“Sim! Para que atenda de forma genérica o mercado, porque se eu tivesse que ter uma equipe, eu teria cerca de 3 ou 4 analistas de sistemas para desenvolver um sistema com vários módulos, eles possuem equipes com 300 analistas de

sistemas e qualquer dano ou problema que aconteça no sistema eles estão de prontidão para resolver o problema e tem uma outra questão sobre a terceirização também feita por nós, temos a pessoa que cuida da parte de equipamentos dos micros e temos a equipe que cuida da parte de serviços da TI, cuida do banco de dados, dos diretórios dentre outros.”

A empresa Y entende que o parceiro terceirizado colabora, e muito, no desenvolvimento de seus sistemas. Nota-se, aqui, o conceito de Bowersox (2001), segundo o qual três são os propósitos de quem decide aderir a terceirização: a diluição dos custos diretos e indiretos, a elevação do nível de eficiência da atividade e a manutenção de um nível de lealdade, por parte do terceirizado

Quais são as vantagens da terceirização de TI?

As vantagens de terceirizar são muitas. A principal que eu vejo é que você tem um especialista para cada ferramenta que você precisa. Vamos supor que eu precise resolver um problema no banco de dados, eu tenho com a empresa que eu contrato como trazer um profissional especializado nessa área, sendo que se eu tivesse uma equipe, eu teria uma pessoa meio que genérica, ele cuidaria de banco de dados, de rede e eu teria que treinar. Como os cursos de aperfeiçoamento são bem caros e se eu tivesse um profissional de banco de dados, teria que estar treinando e capacitando ele para que ele pudesse dar o suporte adequado. Com relação à empresa, não eu aciono informando a dificuldade e a pessoa qualificada para aquela com as certificações, que por sinal sempre estão em dia e comprovadas, se eu tivesse uma equipe própria teria que dar essas certificações.

Acho que as normas e os controles que as empresas terceirizadas fazem, em geral, podem fortalecer uma relação de terceirização de serviços de TI e são, portanto, assim vejo, fatores de sucesso essenciais.

Aqui se nota o conceito de tangibilidade e intangibilidade apregoados, em seus trabalhos, por Prado e Cristofoli (2012). Os benefícios tangíveis segundo os autores são aqueles que afetam diretamente os resultados de uma organização. A redução de custos em treinamentos, cursos e certificações, segundo a empresa Y,

possui caráter tangível. A intangibilidade concentra-se, segundo a empresa Y, na avaliação do aumento de agilidade, competitividade e o relacionamento entre parceiros.

Ainda segundo a empresa Y, as normas e os controles que as empresas terceirizadas fazem, em geral, podem fortalecer uma relação de terceirização de serviços de TI e são, portanto, fatores de sucesso essenciais. Para Beal (2002), o principal benefício que a tecnologia da informação traz para as organizações são seus fornecedores e a sua capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores.

Mesmo os profissionais terceirizados tendo um nível elevado, valem mais a pena essa contratação?

Sim! Porque o funcionário seria um generalista, quando é uma empresa e você consegue contratar um especialista, quando é uma empresa de médio ou pequeno porte, você põe generalista, que é o cara que cuida de várias coisas ao mesmo tempo, mas, ele nunca é um especialista em tal área de TI, então acaba sendo genérico, conhece de tudo um pouco.

A redução de custos trabalhistas, na visão da empresa Y é um dos fatores que mais vale a pena na terceirização. “Tem mais questão que é bem importante na terceirização: eu tendo a equipe eu preciso dar férias, pagar 13º, essa pessoa pode ficar doente e se ausentar, no caso de uma empresa eu não preciso me preocupar com férias e nenhum desses problemas, eu tenho um contrato mensal e a empresa tem que me disponibilizar uma pessoa ou equipe e não importa o período, eu sempre tenho um profissional disponível no momento que eu quero e com a competência que eu quero”.

Resende (1997) afirma que, quando implementada dentro de critérios consistentes, a terceirização traz resultados positivos, como a melhoria da competitividade, o aumento do lucro, uma grande ampliação da flexibilidade técnica e econômica, a redução da burocracia e a possibilidade concreta de estabelecimento de parcerias entre as empresas.

Como funciona o vínculo com os funcionários terceirizados. Eles emitem a fatura no final do mês do serviço efetuado?

“Eu não preciso me preocupar com os encargos trabalhistas e, em relação à fatura, temos um contrato padrão. Se eu quero um especialista de uma área que eu não tenho contrato é feito um adendo, um pagamento ao contratado referente a esse serviço. ”

A resposta obtida da empresa Y corrobora a teoria de Prado, Takaoka (2008) e Bowersox (2001). Segundo a teoria destes autores uma das formas encontradas pelas organizações para ter mais confiança nos parceiros terceirizados foi o desenvolvimento de modelos mais robustos de contratos celebrados entre as partes. Assim, desenvolvem-se parcerias mais congruentes e eficazes.

Quais os pontos negativos na terceirização de TI?

“Se você não tem um trabalho de informação e comunicação com empresa que você contrata, você perde o que está sendo executado, se não tiver o controle do que está fazendo, você acaba ficando sem informação sobre o que está sendo feito durante o mês, que tipo de trabalhos ela executou. Então são poucas as desvantagens, quando monitorada constantemente. Na realidade, seria essa: não ter o controle total das atividades que são exercidas. Tem que ser feito um monitoramento para saber exatamente cada pessoa que você tem aqui dentro terceirizada e qual tarefa ela está executando. ”

Nota-se, aqui, o conceito aplicado, na teoria de Silva, Santos e Santos (2006). Segundo estes autores, a terceirização está calcada no objetivo de acrescentar valor à empresa, buscando crescimento estratégico pela criação de novas responsabilidades de gerenciamento, com foco nos serviços. Também Queiroz (1998), sugere que terceirizar não é difícil, porém, nem sempre é fácil garantir a eficiência em serviços delegados a terceiros. Na maioria das vezes, é necessário agir como parceiro, o que requer esforço da contratante e tempo de adaptação da contratada.

Esse monitoramento como é feito atualmente?

“Feito periodicamente, mas a ideia é implantar um software *free* que existe no mercado que permite dar essa informação quase que *online*. A pessoa vai começar uma atividade, ela se registra nesse sistema e no meio da atividade ela pontua algumas informações sobre o que foi executado e no final ela fecha o registro e eu consigo imprimir um relatório das atividades do usuário. É como temos usado atualmente com os usuários da empresa, eles abrem um chamado e com isso é executado o suporte. Neste caso será iniciado o monitoramento desde o início da utilização, bem parecido com o controle de chamadas do usuário. ”

Os estudos de Beal (2002) mostram que o principal benefício que a tecnologia da informação traz para as organizações é a sua capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores. Os dados obtidos, junto à empresa Y. Também corroboram com a ideia os estudos de Prado e Cristofoli (2012) quando relacionam os benefícios da TI a diversas potencialidades, das quais se destacam as seguintes: integração organizacional, melhoria dos processos e planejamento; maiores controles sobre as atividades organizacionais acessam mais rápido a informações, maior capacidade para identificar problemas, redução de tarefas administrativas e maior exatidão nos trabalhos de escrituração.

Como funciona a cooperação entre o gestor e a equipe terceirizada?

“A cooperação entre a organização e a terceirização consegue fluir sem ruídos, porque os terceiros fazem a análise como que está a sua estrutura física computacional. Exemplificando: o seu servidor está com muita memória ou pouco espaço em disco ou a *desempenho* dele está muito baixa, eles mesmos já trazem as informações que permitem análise do momento em que você deve fazer uma nova aquisição de um novo servidor ou contratar um novo serviço”.

“O próprio parceiro faz a migração para um novo equipamento se for necessário, do antigo para o novo. O terceiro possui toda essa autonomia para fazer

isso e você faz o acompanhamento, vendo se tudo que você quer está dentro do que foi mudado. ”

Para Rezende (1997) quando implementada dentro de critérios consistentes, a terceirização traz resultados positivos (...) possibilidade concreta de estabelecimento de parcerias entre as empresas.

Já Silva, Santos e Santos (2006) (...) na concentração de recursos que desempenham as mesmas atividades de suporte, sendo tais atividades fornecidas a custos baixos e com altos níveis de serviço, alavancagem dos investimentos tecnológicos e, na busca pela melhoria contínua. Segundo a empresa Y a cooperação entre contratante e contratado flui sem ruídos. O terceirizado fica responsável por toda estrutura física e a migração dos dados para novos equipamentos. Assim, surge o conceito de Sparrow, (2003), de Libertar-se da gestão de ativos de sua infraestrutura de TI atual, para focar-se cada vez mais na gestão de negócio.

Se tiver algum tipo de suporte que você não aceite ou que não esteja dentro das normas da organização qual o posicionamento da empresa em relação a isso?

Por isso o contrato prevendo todas as cláusulas deve estar bem claro e transparente, o ideal é a tarefa de cada um estar bem detalhada, da empresa e do terceirizado. Se eles fizerem algo fora do padrão acordado, deve ser vetado imediatamente, mas se for por uma ferramenta que após análise vimos que deve ser absorvido, então fazemos uma alteração contratual, se for detectado que o novo procedimento será feito periodicamente.

A constante vigilância é uma constante, segundo o executivo da empresa Y. Assim, se confirma a base teórica estudada donde as formas encontradas pelas organizações para ter mais confiança nos parceiros terceirizados foi o desenvolvimento de modelos mais robustos de contratos celebrados entre as partes. Assim, desenvolvem-se parcerias mais congruentes e eficazes (PRADO, TAKAOKA, 2008; BOWERSOX, 2001).

Qual o objetivo da terceirização de longo prazo?

“Conforme ela for crescendo eu vou ampliando o contrato terceirizado. É claro que tem que escolher um parceiro que nos dê a segurança e que também tenha como crescer juntamente com a organização, no mesmo ritmo de crescimento. E conforme você for crescendo serão agregados mais parceiros e pessoas, contratando mais serviços deles. O objetivo maior é você ter a escalabilidade, você poder crescer à vontade sem ter que se preocupar com a formação de pessoas de banco de dados ou um analista de suporte ou contratar, sendo serviço altamente vantajoso na situação atual. Permite que você, em sua estrutura que muda de pequeno para médio porte, precisa investir muito na sua equipe. Tendo esse contrato terceiro, consegue-se manter o serviço bom e adequado com o apoio desse seu parceiro terceirizado. ”

A flexibilidade contratual, segurança e confiança no parceiro terceirizado com expectativas conjuntas de longo prazo elasticidade na extensão dos serviços, redução de custos, foco estratégico, qualidade no serviço são alguns dos fatores, segundo a empresa Y para a terceirização de longo prazo.

4. CONCLUSÃO

Buscando responder à problemática de pesquisa, ou seja, **qual o impacto da terceirização da tecnologia da informação na organização Y do setor de telecomunicações** são aqui apresentadas algumas conclusões.

Para a alta direção da empresa Y um dos principais motivos que a organização aderiu a terceirização foi o impacto que a performance de novos sistemas e, por consequente, o aumento na capacidade produtiva traria à empresa. Corroborando assim a base teórica proposta, donde Cristofoli, Prado e Takaoka, (2008) argumentam que muitos administradores pensam em terceirização para o aumento de sua capacidade de produtividade e competitividade.

Os benefícios, segundo o executivo da área de TI da empresa Y, estão concentrados na binômica eficácia e eficiência da organização no mercado. A entrega para terceiros dos ativos, dos recursos referenciados por Lacity, Willcocks, Fenny (1996), é vista pela organização como algo positivo trazendo agilidade. Este pensamento encontra respaldo em Giovanela e Haerthel (1997), para quem a terceirização propicia a otimização de tempo e a melhoria na qualidade dos serviços. Assim, se responde a um dos objetivos específicos deste trabalho, ou seja, **Quais os benefícios da terceirização da TI para a organização Y?**

A empresa Y relata a cooperação do parceiro terceirizado no desenvolvimento de sistemas. Agilidade e confiança são os elementos essenciais nesta relação. Nota-se, claramente, a ausência de “ruídos” na relação comercial entre as partes.

As vantagens, relatadas pela empresa Y, de se terceirizar sua TI, está no fato da empresa contratada ter um perfil AD-HOC, ou seja, um especialista para cada ferramenta. Assim, a empresa se libera de custos com: equipe qualificada de TI, custos com certificações e cursos de aperfeiçoamentos. Nota-se aqui o seguinte objetivo específico. **Quais as mudanças na estrutura e cultura da organização decorrentes da terceirização da TI na organização Y?**

Outro fator importante, destacado pela empresa Y, está no fato dos encargos trabalhistas serem de responsabilidades do terceirizado. A boa formatação do

contrato entre contratante e contratado garante a disponibilidade perene de profissionais altamente capacitados a qualquer momento.

O contrato torna-se assim, peça fundamental na relação entre as partes. Prado, Takaoka, (2008) e Bowersox, (2001) argumentam que uma das formas encontradas pelas organizações para ter mais confiança nos parceiros terceirizados foi o desenvolvimento de modelos mais robustos de contratos celebrados entre as partes. Assim, desenvolvem-se parcerias mais congruentes e eficazes. Aqui se responde ao seguinte objetivo específico. **Qual o conceito de terceirização e sua funcionalidade dentro da organização Y?**

Os pontos negativos, segundo a direção da empresa Y está na ausência, em muitos casos, de informações. A empresa Y enxerga na terceirização poucas desvantagens. Porém, exerce rigorosos tipos de controles que são monitorados constantemente, constituindo assim novos modelos de gerenciamento. Registros e relatórios fazem parte da rotina de monitoramento.

A flexibilidade contratual, segurança e confiança no parceiro terceirizado com expectativas conjuntas de longo prazo, elasticidade na extensão dos serviços, redução de custos, foco estratégico, qualidade no serviço são alguns dos fatores, segundo a empresa Y para a terceirização a longo prazo.

Este trabalho, apesar de caráter não conclusivo, descreve importantes atributos relacionados entre a teoria e a prática na terceirização de TI em uma organização.

Far-se-á pertinente demonstrar em futuros trabalhos acadêmicos, a singular importância de cursos de aperfeiçoamento de TI para as organizações.

Pela narrativa do executivo entrevistado, notou-se a dificuldade de formação de mão de obra qualificada. A literatura, utilizada neste trabalho também falha neste importante conceito. Faz-se imperativo a busca mais aprofundada deste tema em futuros trabalhos.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. Tradutor: Reynaldo Cavaleiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARTOLOMÉ, A.; ALIAGA, F. **El impacto de las nuevas tecnologia sen educación**.2005.Disponível.em:
<<http://www.uv.es/aliaga/curriculum/Aliaga&Bartolome-2005borrador.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2014.
- BOWERSOX, Donald, J. **LOGISTICA EMPRESARIAL**: O processo de integração da cadeia de suprimentos. Tradução. Equipe do centro de estudos em logísticas. Adalberto Ferreira das neves; coordenação da revisão técnica Paulo Fernando Fleury, Cesar Lavalle. São Paulo, Atlas. 2001.
- CABERO, J. A. **Nuevas tecnologías, comunicación y educación**. 1996. Disponível em: Disponível em: <<http://www.uv.es/aliaga/curriculum/Aliaga&Bartolome-2005-borrador.pdf>>. Acesso em: 22.nov. 2014.
- CRISTOFOLI, F.; PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Sourcing de serviços de TI: um estudo de caso do setor automobilístico brasileiro. In: SEMEAD, 10. 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008.
- CRISTOFOLI, F.; PRADO, E. **Resultados da terceirização da tecnologia da informação em organizações brasileiras**, Revista Eletrônica Gestão e Serviços v28, n.84, pp. 77- 88, Setembro/Dezembro 2012 ISSN Online. Acesso em: 22 nov. 2014
- CRISTOFOLI, F.; PRADO, E. C.; EDMIR P.; VASQUES, **Terceirização de Serviços de Tecnologia da Informação**, Revista Eletrônica Gestão e Serviços v2, n.2, pp. 360-377, Agosto / Dezembro 2011 ISSN Online. Acesso em: 22 nov. 2014
- FARIA, A. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, H. H. T. S.; RAMALHO, J. R. (Orgs.). **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec, 1994.
- GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIOVANELA, A.; HAERTHEL, S. M. **Terceirização**: vantagens e desvantagens. Percepção dos colaboradores e gestores na empresa de tecnologia de informação (TI). Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4, p.488-511, Sem II 2009. Thematic TCC. ISSN 1980-7031
- LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P.; FEENY, D. F. IT Outsourcing: maximize flexibility and control. Harvard Business Review, May-June 1996.
- PINHEIRO, D. M. A importância do método de coleta de dados na formulação de estratégia: **Anais do 3ºE's**. Curitiba, 2003.
- QUEIROZ, C. A. Ramos S. de. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.
- REZENDE, W. **Terceirização**: a integração acabou? R e v i s t a d e Administração de Empresas, 37 (4), 6-15. (1997)

SAMPAIO, J. dos R. A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal. **Revista de administração**, São Paulo, v, 36, n. 2, p. 16-24, abr / jun. 2001.

SARAIVA L. A. S.; MERCÊS, R. E. D. **Terceirização na gestão da manutenção**: estudo de caso de uma mineradora. *Revista de Administração da Unimep*, 11 (1), 1-24. 2013.

SILVA, J. A. T. da; SANTOS, R. F. dos; SANTOS, N. M. B. F. **Criando valor com serviços compartilhados**: aplicação do BALANCED SCORECARD. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPARROW, E. **Successful IT outsourcing**: from choosing a provider to managing the project. London: Springer-Verlag, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÉNDICE – Entrevista

Como a TI impacta na organização e qual o motivo de ter que terceirizar a TI na organização?

“O principal motivo pela mudança da tecnologia é a questão de *performance* de sistemas, e aumento de *performance* de produtividade, a tecnologia atual que estava utilizando estava ultrapassada. Tivemos que fazer uma atualização não só de estações de trabalho como a parte de servidores e ativos de rede, mudança de todos os equipamentos em geral.

Antes era usado um equipamento para todo o tráfego e com a terceirização acontece um trabalho individual e específico, distribuindo as tarefas em vários servidores, para evitar que se cair um servidor perde-se vários serviços, e assim se cair o servidor de banco de dados você perde o e-mail, mas os arquivos continuam em funcionamento.

Vejo que o sucesso global de um acordo de terceirização de serviços de TI pode ser afetado significativamente pela falta de capacidade do fornecedor em realizar economias de escala, deixando de aumentar o valor entregue por meio da TI.

Entre o sistema anterior e o novo sistema terceirizado, quais são os pontos positivos da terceirização?

“O sistema é terceirizado. Se tivesse uma equipe própria não teria tantas vantagens e aprimoramentos do sistema. Com uma equipe própria, os passos são mais lentos e com o sistema ERP que você contrata, na aquisição dele é disponibilizada uma equipe grande que trabalha em várias frentes do sistema”.

A equipe terceirizada trabalha a favor da empresa e no desenvolvimento do sistema?

“Sim! Para que atenda de forma genérica o mercado, porque se eu tivesse que ter uma equipe, eu teria cerca de 3 ou 4 analistas de sistemas para desenvolver um sistema com vários módulos, eles possuem equipes com 300 analistas de sistemas e qualquer dano ou problema que aconteça no sistema eles estão de prontidão para resolver o problema e tem uma outra questão sobre a terceirização também feita por nós, temos a pessoa que cuida da parte de equipamentos dos micros e temos a equipe que cuida da parte de serviços da TI, cuida do banco de dados, dos diretórios dentre outros.”

Quais são as vantagens da terceirização de TI?

“As vantagens de terceirizar são muitas. A principal que eu vejo é que você tem um especialista para cada ferramenta que você precisa. Vamos supor que eu precise resolver um problema no banco de dados, eu tenho com a empresa que eu contrato como trazer um profissional especializado nessa área, sendo que se eu tivesse uma equipe, eu teria uma pessoa meio que genérica, ele cuidaria de banco de dados, de rede e eu teria que treinar. Como os cursos de aperfeiçoamento são bem caros e se eu tivesse um profissional de banco de dados, teria que estar treinando e capacitando ele para que ele pudesse dar o suporte adequado. Com relação a empresa, não eu aciono informando a dificuldade e a pessoa qualificada para aquela com as certificações, que por sinal sempre estão em dia e comprovadas, se eu tivesse uma equipe própria teria que dar essas certificações.

Acho que as normas e os controles que as empresas terceirizadas fazem, em geral, podem fortalecer uma relação de terceirização de serviços de TI e são, portanto, assim vejo fatores de sucesso essenciais.

Mesmo os profissionais terceirizados tendo um nível elevado, valem a pena essa contratação?

“Sim! Porque o funcionário seria um generalista, quando é uma empresa e você consegue contratar um especialista, quando é uma empresa de médio ou pequeno porte, você põe generalista, que é o cara que cuida de várias coisas ao mesmo tempo, mas, ele nunca é um especialista em tal área de TI, então acaba sendo genérico, conhece de tudo um pouco”.

“Tem mais questão que é bem importante na terceirização: eu tendo a equipe eu preciso dar férias, pagar 13º, essa pessoa pode ficar doente e se ausentar, no caso de uma empresa eu não preciso me preocupar com férias e nenhum desses problemas, eu tenho um contrato mensal e a empresa tem que me disponibilizar uma pessoa ou equipe e não importa o período, eu sempre tenho um profissional disponível no momento que eu quero e com a competência que eu quero”.

Como funciona o vínculo com os funcionários terceirizados. Eles emitem a fatura no final do mês do serviço efetuado?

“Eu não preciso me preocupar com os encargos trabalhistas, e em relação a fatura, temos um contrato padrão. Se eu quero um especialista de uma área que eu não tenho contrato é feito um adendo, um pagamento ao contratado referente a esse serviço.”

Quais os pontos negativos na terceirização de TI?

“Se você não tem um trabalho de informação e comunicação com empresa que você contrata, você perde o que está sendo executado, se não tiver o controle do que está fazendo, você acaba ficando sem informação sobre o que está sendo feito durante o mês, que tipo de trabalhos ela executou. Então são poucas as desvantagens, quando monitorada constantemente. Na realidade, seria essa: não ter o controle total das atividades que são exercidas. Tem que ser feito um monitoramento para saber exatamente cada pessoa que você tem aqui dentro terceirizada e qual tarefa ela está executando.”

Esse monitoramento como é feito atualmente?

“Feito periodicamente, mas a ideia é implantar um software *free* que existe no mercado que permite dar essa informação quase que *online*. A pessoa vai começar uma atividade, ela se registra nesse sistema e no meio da atividade ela pontua algumas informações sobre o que foi executado e no final ela fecha o registro e eu consigo imprimir um relatório das atividades do usuário. É como temos usado atualmente com os usuários da empresa, eles abrem um chamado e com isso é executado o suporte. Neste caso será iniciado o monitoramento desde o início da utilização, bem parecido com o controle de chamadas do usuário.”

Como funciona a cooperação entre o gestor e a equipe terceirizada?

“A cooperação entre a organização e a terceirização consegue fluir sem ruídos, porque os terceiros fazem a análise como que está a sua estrutura física computacional. Exemplificando: o seu servidor está com muita memória ou pouco espaço em disco ou a *desempenho* dele está muito baixa, eles mesmos já trazem as informações que permitem análise do momento em que você deve fazer uma nova aquisição de um novo servidor ou contratar um novo serviço”.

“O próprio parceiro faz a migração para um novo equipamento se for necessário, do antigo para o novo. O terceiro possui toda essa autonomia para fazer isso e você faz o acompanhamento, vendo se tudo que você quer está dentro do que foi mudado.”

Se tiver algum tipo de suporte que você não aceite ou que não esteja dentro das normas da organização qual o posicionamento da empresa em relação a isso?

“Por isso o contrato prevendo todas as cláusulas deve estar bem claro e transparente, o ideal é a tarefa de cada um estar bem detalhada, da empresa e do terceirizado. Se eles fizerem algo fora do padrão acordado, deve ser vetado imediatamente, mas se for por uma ferramenta que após análise vimos que deve ser absorvido, então fazemos uma alteração contratual, se for detectado que o novo procedimento será feito periodicamente.”

Qual o objetivo da terceirização em longo prazo?

“O objetivo futuro é permitir a escalabilidade: a empresa poder crescer sem se preocupar com a equipe de TI. “Conforme ela for crescendo eu vou ampliando o contrato terceirizado. É claro que tem que escolher um parceiro que nos dê a segurança e que também tenha como crescer juntamente com a organização, no mesmo ritmo de crescimento. E conforme você for crescendo serão agregados mais parceiros e pessoas, contratando mais serviços deles. O objetivo maior é você ter a escalabilidade, você poder crescer à vontade sem ter que se preocupar com a formação de pessoas de banco de dados ou um analista de suporte ou contratar, sendo serviço altamente vantajoso na situação atual. Permite que você, em sua estrutura que muda de pequeno para médio porte, precisa investir muito na sua equipe. Tendo esse contrato terceiro, consegue-se manter o serviço bom e adequado com o apoio desse seu parceiro terceirizado.”

Proponho para os próximos estudos sobre o tema um aprofundamento em treinamentos para empresas. Conforme sugerido pelo executivo da empresa Y do setor de telecomunicação: como formação de profissionais de TI, mas, que ocorra de forma viável, abaixo dos custos das terceirizações adotadas atualmente mencionados pela maioria das organizações informadas pelos autores pesquisados.