



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

JEFERSON GRANDO

**ANÁLISE DAS FORMAS DE GERENCIAMENTO DE
SERVIÇOS DE TI TERCEIRIZADO NO BANCO DO BRASIL**

Brasília – DF

2010

JEFERSON GRANDO

**ANÁLISE DAS FORMAS DE GERENCIAMENTO DE
SERVIÇOS DE TI TERCEIRIZADO NO BANCO DO BRASIL**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, André Luis Arantes

Brasília – DF

2010

Grando, Jeferson.

Análise das formas de gerenciamento de serviços de TI terceirizado no Banco do Brasil / Jeferson Grando. – Brasília, 2010.
37 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2006.

Orientador: Prof. Mestre. André Luis Arantes, Departamento de Administração.

1. Terceirização. 2. Gestão de Nível de Serviço. 3. Melhoria do Nível de Serviço.

JEFERSON GRANDO

**ANÁLISE DAS FORMAS DE GERENCIAMENTO DE
SERVIÇOS DE TI TERCEIRIZADO NO BANCO DO BRASIL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Jeferson Grando

Mestre, André Luis Arantes
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011

RESUMO

Durante o processo de mudança visando a conformidade aos padrões, normas e melhores práticas internacionais para serviços de TI é esperado que a empresa prestadora de serviços comprometa-se com este processo. Como criar um mecanismo que propicie a rápida adaptação das terceirizadas a estes permanentes ciclos de evolução das definições e das documentações das atividades por elas prestadas? O objetivo deste trabalho é analisar as formas de controle utilizadas no gerenciamento dos serviços terceirizados na área de TI no Banco do Brasil, e propor um instrumento de comunicação que facilite este comprometimento entre as partes. O resultado do estudo de caso sugere a criação de comitês de relacionamento em quatro níveis distintos, a saber: estratégico, tecnológico, tático e operacional, como forma de garantir uma maior flexibilidade, rapidez e eficiência na solução dos impasses que surgem advindos deste processo de mudança. Este trabalho contribuirá para a evolução das formas de relacionamento entre a equipe responsável pelo GNS (Gestão do Nível de Serviço) e as prestadoras de serviço de TI.

Palavras-chave: Terceirização. Gestão do Nível de Serviço. Melhoria do Nível de Serviço.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Contextualização.....	8
1.2	Formulação do problema	8
1.3	Objetivo Geral	9
1.4	Objetivos Específicos.....	9
1.5	Justificativa	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	Objetivos da Terceirização.....	13
2.2	Controle Organizacional.....	15
2.3	Tipos de Serviço	17
2.4	Vantagens da Terceirização	18
2.5	Desvantagens da Terceirização.....	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	24
3.1	Caracterização da área.....	24
3.2	População e amostra ou participantes do estudo	25
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	26
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1	Análise das formas de controle	28
4.2	Sugestão do instrumento de comunicação	32
5	CONCLUSÃO	35
	REFERÊNCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

Atualmente qualquer ramo de atividade organizacional não se mantém competitivo e atualizado tecnologicamente se na sua estrutura não estiver prevista a administração da informação. Com a criação das unidades de Tecnologia da Informação (TI), para assegurar a satisfação das necessidades tecnológicas da organização através do fornecimento de produtos e serviços relativos a sistemas de informações, automação de processos, hardware, software e telecomunicação, gera-se também a necessidade de adequação a esse novo ambiente estruturado, que permita o acesso a melhores habilidades; tecnologias mais novas; ciclos de desenvolvimento mais curtos e um aumento de eficiência e eficácia nas soluções de TI (BERNSTORFF e CUNHA, 1999).

Como estratégia para serem atuantes e eficazes, as empresas buscam a maximização da sua eficiência mantendo-se competitivas. Para isso, uma das práticas de gestão moderna que vem ganhando cada vez mais força nos últimos anos é a terceirização, na qual as organizações repassam para terceiros atividades não essenciais ao seu negócio.

As unidades de TI das empresas são consideradas estratégicas e imprescindíveis para a competitividade organizacional. Porém algumas de suas atividades não fazem parte necessariamente da competência primordial ou não são consideradas de alto sigilo para a organização, podendo ser terceirizadas, ou seja, repassadas para um provedor de serviços externos.

As organizações buscam obter ganhos na redução de custos dos seus processos com foco na flexibilização e agilidade na criação de novos produtos e serviços. Para tanto é necessário uma área de TI direcionada à racionalização de processos e ao apoio aos negócios. Neste intuito faz-se necessário manter uma renovação tecnológica e o capital humano atualizado tecnologicamente. Para obter tais benefícios, a terceirização passa a ser uma alternativa viável para muitas empresas (GIOSA, 1997).

O avanço da estratégia de terceirização da tecnologia da informação, como uma forma para atingir os objetivos organizacionais, demonstra a necessidade de dedicar

esforços para a criação de eficientes ferramentas para a gestão do nível de qualidade dos serviços contratados.

A indústria bancária é reconhecida como um dos setores da economia que mais se destacam no uso de tecnologia de informação. Há várias décadas o setor bancário vem passando por uma trajetória de crescente incorporação de TI aos seus processos, produtos e canais de distribuição, aumentando a eficiência operacional e agregando valor aos serviços ofertados aos seus clientes. O intenso uso de TI no setor pode ser atualmente considerado um requisito básico que se confunde com o próprio negócio bancário.

A terceirização na área de TI é intensa no setor bancário. Ela também pode ser percebida como uma estratégia para reduzir ineficiência, ruído e o tamanho das grandes organizações (LEIRIA, FONTANELLA E TAVARES, 1994).

Porém, como qualquer processo estratégico, problemas de implementação que possam afetar a qualidade, os prazos, o faturamento, as motivações e as qualificações organizacionais ocorrem e devem ser identificados e corrigidos (BERNSTORFF e CUNHA, 1999).

Com o amadurecimento da terceirização como uma das práticas de administração de processos surgiram postulados de boas práticas, padrões e normativos que visam a excelência da gestão de serviços de TI terceirizados. Como exemplos abaixo se destacam os principais que serão comentados no decorrer deste trabalho:

- a) ITIL (IT Infrastructure Library), no final da década de 80;
- b) COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) em 1996;
- c) ISO 20000, em 2005;
- d) IN 04/2008 – (Instrução Normativa do Ministério do Planejamento).

O BB, atento aos referenciais acima mencionados vem aprimorando os processos de publicação, contratação e gestão de serviços de TI terceirizados de uma forma continuada.

1.1 Contextualização

No início da adequação a estas melhorias, verificou-se que na definição dos serviços passíveis de terceirização, não havia as especificações de índices de qualidade. Estas indefinições advinham de uma época em que o controle do gerenciamento dos serviços de TI não contemplava esta forma de detalhamento.

Houve uma constatação do BB de que havia a necessidade de criação de métodos de mensuração e controle dos níveis de serviço referentes aos índices de qualidade e que faltava uma cultura desta forma de gerenciamento e também não existiam ferramentas voltadas para esta finalidade.

Visando preencher esta lacuna, buscou-se através de diversas fontes e metodologias uma melhor definição de serviços e processos, possibilitando então o surgimento dos primeiros ANS (Acordo de Níveis de Serviço) e formas de controle utilizadas para o gerenciamento dos serviços contratados de TI.

Várias foram as formas e métodos criados através de planilhas eletrônicas e pequenos bancos de dados para controlar e gerenciar estes serviços.

O processo contínuo de adequação às boas práticas citadas anteriormente, subdividiu os diversos serviços existentes em vários processos, aumentando significativamente a complexidade de controle e o aumento do risco de falhas.

Constata-se ainda hoje a dificuldade de encontrar uma ferramenta que centralize o controle, possuindo a capacidade de adaptação a novos contratos e aos mais diversos índices de qualidade bem como suas formas de mensuração, sendo capaz de gerar relatórios customizados aderentes aos ANS firmados com as terceirizadas.

1.2 Formulação do problema

O constante aperfeiçoamento das definições de processos e atividades visando levar os serviços prestados pelo CCTBB a um patamar de excelência e total conformidade com padrões, normas e boas práticas a nível internacional, também

ocorre com os contratos de serviços de TI terceirizados contratados anteriormente a estas melhorias.

Como criar um mecanismo que propicie a rápida adaptação das empresas contratadas a estes permanentes ciclos de evolução das definições e das documentações das atividades por elas prestadas?

1.3 Objetivo Geral

Analisar as formas de controle utilizadas no gerenciamento dos serviços de TI terceirizados e a efetividade do reconhecimento destas formas pelas empresas controladas. Delinear um instrumento que vise à melhoria da comunicação entre as partes contratantes e contratadas para que o processo de melhoria contínua adotado pelo CCTBB encontre fluidez juntos as empresas que prestam estes serviços.

1.4 Objetivos Específicos

Pretende-se alcançar o objetivo geral da seguinte maneira:

- a) Conceituar através de referencial teórico a prática de administração conhecida como Terceirização;
- b) Analisar as formas de controle sobre a qualidade do serviço de TI terceirizado no CCTBB (Complexo Central de Tecnologia do Banco do Brasil);
- c) Sugerir um mecanismo que facilite o comprometimento das empresas contratadas ao processo de melhoria contínua adotado pelo CCTBB.

1.5 Justificativa

A motivação deste trabalho é conhecer melhor as formas de gestão de controle de serviços de TI contratados no âmbito do CCTBB.

Definiu-se como a base do estudo de caso a DITEC (Diretoria de Tecnologia do Banco do Brasil), considerando-se que este graduando trabalha nesta Diretoria.

A DITEC trabalha com a contratação de serviços de TI conforme estratégias da empresa e suas necessidades operacionais.

Os trabalhadores terceirizados dividem o mesmo ambiente de trabalho dos funcionários do banco, não havendo, porém qualquer relação de hierarquia ou subordinação entre eles.

A realização deste trabalho proporcionará um aprendizado substancial na área da Administração, na busca de uma interface de comunicação entre contratante e contratado no intuito da união de forças de ambas no processo de contínuo aperfeiçoamento adotado pelo CCTBB.

O aprendizado adquirido com este trabalho servirá de insumo para a equipe responsável pela GNS (Gestão de Níveis Serviços).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

“A terceirização é uma forma de administrar, tanto grandes quanto pequenas organizações, de modo estratégico, oportuno e adequado na busca da eficácia empresarial.” (LEIRIA, FONTANELLA E TAVARES, 1994, p.21). Ela também pode ser percebida como uma estratégia para reduzir ineficiência, ruído e o tamanho das grandes organizações, tanto públicas como privadas e em qualquer ramo de atividade.

Por sua vez, a previsibilidade do comportamento dos membros organizacionais tem sido utilizada como justificativa para o controle organizacional. PERROW (1986) salienta que a busca de previsibilidade organizacional através do controle envolve grande parte da vida organizacional. Enquanto para (ALBROW, 1992) os sistemas de controle fazem parte da cultura moderna, para (BURRIS, 1989) o controle organizacional está relacionado com a administração de subsistemas complexos e de elaboração de planejamento a longo prazo, devido à tecnologia da informação (TI) cada vez mais avançada, à acentuada divisão do trabalho, à grande concorrência e competição entre as firmas e à correspondente ênfase na inovação.

O controle do desempenho organizacional cada vez mais previsível e calculável é o objetivo explícito da estrutura organizacional para (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980). Para (PERROW, 1986), com o objetivo de se alcançar a previsibilidade organizacional, a estrutura da organização é envolvida e justificada pelos mecanismos de controle, enfatizando a necessidade do seu estudo.

Por sua vez, segundo (CAMERON & WHETTEN, 1983), a eficácia é a variável dependente mais pesquisada desde os sistemas de máquinas de Taylor em 1911 e a burocracia clássica de Weber em 1947, e vem se transformando num conjunto complexo de variáveis organizacionais conforme a noção que ela representa ("conceptualization"). As organizações "... com a aplicação da Terceirização, se transformam, concentrando todas as suas energias e esforços em sua atividade principal, e, com isso, gera melhores resultados, favorecendo a eficácia, com a otimização da gestão.” (GIOSA, 1997, p. XII).

Ainda para (GIOSA, 1997), as organizações deverão se concentrar mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações, e menos nas execuções focalizando seus esforços em sua vocação e missão. Essas exigências não terão eficácia sem controle, ou critérios e sistemas de avaliação definidos em nível de contrato (custos, prazos, formas de reajuste, tecnologia instalada, desenvolvimento proposto para o corpo funcional e o número de funcionários).

O BB enfrenta o desafio de se manter no mercado ante o final da "ciranda financeira" (ocasionada pelo fim da alta inflação) e a uma forte concorrência, impulsionada ainda mais pela entrada de bancos provenientes dos países da Europa e dos Estados Unidos. A partir de 1997 grandes instituições financeiras mundiais começaram a se instalar no Brasil, através de privatizações, aquisições e fusões. Com isso, especialmente o segmento tecnológico, responsável pela principal matéria prima dos bancos, a informação, causador da maior despesa contábil, torna-se o foco de inovações tecnológicas (com o aumento da automação bancária) e administrativas (com a implementação de novas técnicas de gestão) como a terceirização.

Portanto, na preparação da estrutura do departamento tecnológico, o administrador pode criar a organização ideal que necessita de ter, adequada ao caso. Entretanto, no organograma, surge uma estrutura diferente da ideal, aquela que chamamos de formal. E na realidade, no dia-a-dia de trabalho, ocorre a estrutura verdadeira, decorrente da própria maneira como os serviços são executados e controlados. Esta estrutura verdadeira da organização tem muitas variantes não percebidas no papel, mas que influem em quase tudo que se realiza, deformando completamente a estrutura formal.

Antes que a estrutura informal crie problemas na empresa, é necessária uma reorganização, fato natural devido ao dinamismo das empresas contemporâneas. Para esta reflexão, o resultado das constatações deste trabalho pode contribuir de forma positiva aos administradores das áreas tecnológicas do Banco do Brasil.

O avanço da estratégia de terceirização da tecnologia da informação, como uma forma de gestão moderna para o atingimento eficaz dos objetivos organizacionais, desperta, para a classe acadêmica e gerencial, a necessidade de dedicar esforços para a criação de um corpo teórico capaz de interpretar e analisar as diferentes

formas de controle organizacional no nível das unidades tecnológicas das grandes empresas.

2.1 Objetivos da Terceirização

(LEITE, 1997), em pesquisa realizada no Brasil em 1995 com 125 empresas, constatou que, embora em pequena escala, 80% delas tiveram alguma experiência relacionada com a terceirização da informática, sendo que os motivos que levaram à terceirização foram: 32% acesso imediato a novos recursos (físicos ou humanos); 20% focalização na atividade-fim; 20% expectativa de redução de custos e 13% busca por eficácia (como forma de romper o status-quo, caracterizada pela permanência no estado atual).

Ainda na mesma pesquisa, os benefícios percebidos (vantagens), foram que 80% atingiram a focalização na atividade-fim, 62% a previsibilidade dos gastos (custos X investimento), 58% a objetividade na análise custo X benefício, 58% e agilidade na implementação de soluções, 55% a objetividade na definição de prioridades, 52% a redução de custos, 38% a previsibilidade de prazos e 10% outros, como a qualidade e o acesso a novos recursos tecnológicos.

Segundo (BERNSTORFF & CUNHA, 1999), numa pesquisa de campo conduzida no início de 1999 com 21 empresas, os principais motivos que levaram à terceirização foram: 60% acesso imediato a novos recursos humanos especializados; 55% focalização na atividade essencial da empresa; 45% expectativa de redução de custos com a informática; 45% busca por eficiência, ou melhor, desempenho em informática; 35% melhorar o atendimento ao cliente ou a satisfação do usuário; 30% custo somado à qualidade e ao desempenho da informática; 25% controle sobre prazos e qualidade da informática; 15% agilidade ou exigência da renovação constante da informática; 15% flexibilidade ou busca por maior autonomia e adaptabilidade.

Nesta pesquisa, os principais benefícios alcançados foram: 45% acesso a novos recursos tecnológicos; 45% agilidade na implementação de novas soluções; 40% previsibilidade dos gastos/custos e prazos, com conseqüente aumento de eficiência e desempenho; 35% acesso a novos recursos humanos especializados com

conseqüente mudança na cultura interna; 30% focalização na atividade-fim; 20% nenhum benefício percebido; 15% redução de custos fixos; previsibilidade de prazos e melhoria da qualidade; 10% término do vínculo empregatício proporcionando novo plano de carreira em outra empresa (onde exempregados são aproveitados nas parceiras); 5% crescimento do mercado regional de TI, com maior satisfação pelo usuário/cliente e interação com o mercado/parceiro, com troca mútua de experiências e tecnologias.

Estes dados em relação à pesquisa anterior, de Jaci C. Leite em 1995 permitiram observar um extraordinário aumento de 10% para 45% na obtenção de acesso a novos recursos tecnológicos. Provavelmente esta alteração foi devida ao exponencial aumento de soluções tecnológicas ocorridas nos últimos anos, não esperadas na época da decisão pela terceirização.

Nesta última pesquisa, observou-se ainda, que 30% das empresas não perceberam nenhum problema relevante. Outro aspecto evidente é o fato de os principais problemas estarem vinculados às questões de relacionamento interpessoal, comprometimento e parceria, onde a provável causa seja uma falta de esclarecimento interno antes da terceirização (BERNSTORFF & CUNHA, 1999). Também se observou um número considerável de empresas com problemas de perda de controle, principalmente com o da qualidade, que só foi percebido como vantagem da terceirização em 15% da amostra. Fato que levou os autores a sugerirem uma pesquisa mais aprofundada no assunto, apesar de não se perceber nenhum problema com a postura da alta administração ou com a perda do controle da estratégia da informatização, o que também pode caracterizar, um amadurecimento cultural e do estilo de gestão da cúpula administrativa das organizações.

Quanto ao alcance dos objetivos, a pesquisa citada revelou ainda que "realmente a terceirização em "TI" não contribuiu para a redução de custos, nem tão pouco contribuiu para uma melhor previsibilidade dos prazos ou melhoria da qualidade, o que sugere novas pesquisas nessa linha: Qual é a maneira mais eficaz de controlar os serviços terceirizados em TI?" (BERNSTORFF & CUNHA, 1999, p. 14). Os autores concluíram que a terceirização eficaz da "TI" possibilita obter, para as grandes organizações, acesso a novas soluções tecnológicas, em decorrência dos

recursos humanos especializados ou pela maior facilidade de acesso às tecnologias emergentes.

2.2 Controle Organizacional

O que é terceirizado é o serviço e não as pessoas, pois toda organização necessita de indivíduos (internos ou externos) para o atingimento de seus objetivos (execução de sua missão), portanto o controle deve estar presente em todas as etapas do processo de terceirização (FERREIRA-DA-SILVA, 1998).

Para manter o contrato em dia (o que é bom para as duas partes) é importante manter o controle da execução dos serviços referente aos aspectos: econômico, contábil e previdenciário (custos e preços); de qualidade, técnicos e trabalhista (quando, como e por quem); entre outros (SILVA, 1995).

Portanto, a terceirizante deve possuir processos de especificação de produtos, contratação de serviços, acompanhamento do desenvolvimento, verificação da qualidade, etc. Além de processos que envolvam o lado humano da organização como, avaliação de desempenho, de habilidades e das dificuldades individuais.

Segundo OLIVEIRA (1996), os internos da terceirizante ao se relacionarem com o pessoal externo da terceirizada, esperam maior formalismo, profissionalismo, objetividade e cumprimento das responsabilidades contratuais, afetando emocionalmente a concepção de fidelidade e confiança empresa-empregado, caracterizada pela fidelidade pessoal, nepotismo, paternalismo e informalidade, podendo levar à resistência a nova cultura organizacional, alterando as estruturas de poder e influência antes existentes.

Esta resistência poderá ser minimizada com a formação de uma base de poder simpático à nova estrutura organizacional, onde se modifiquem comportamentos, e se desenvolva o espírito de parceria, de comprometimento e de gestão participativa. Isto poderá ser alcançado através do planejamento e da decisão conjunta (terceirizante e terceirizada); da extensão das responsabilidades a longo prazo; do controle operacional recíproco (onde se reflita a vontade mútua); da combinação das potencialidades; e do desenvolvimento e cooperação comum. Nesse sentido,

diferencia-se da subcontratação onde a contratante controla todas as operações da contratada (SILVA & ALMEIDA, 1997).

Para SCOTT (1992), embora significativa atenção tem sido dedicada para a relação entre tecnologia e estruturas formais tais como regras, planejamentos, hierarquias e papéis definidos, muitos trabalhos recentes enfatizam a importância de estruturas informais, particularmente quando os altos níveis de incerteza são confrontados. Os sistemas orgânicos ou as estruturas de clãs são vistos como, simultaneamente, adotando segurança e flexibilidade e como incremento, motivando e engajando o trabalhador. As organizações profissionais combinam elementos de ambos, formal e informal se aproximam, acentuando a internacionalização de controles e a autonomia do trabalhador e às vezes utilizando mais sistemas de controle formal, tais como as equipes de projeto e as estruturas matriciais.

Para OLIVEIRA (1991), a classe gerencial, em qualquer nível deve considerar também, os aspectos inerentes ao controle organizacional e, inserido neste, o autocontrole, que evita que as coisas simplesmente aconteçam, pois o controle, neste caso, está ocorrendo antes do fato consumado. Isto tudo porque ser líder (diretor, chefe de divisão ou gerente de equipe) não é apenas fazer com que outros executem tarefas eficientemente, mas também é fazer com que os resultados cheguem tão próximo quanto possível dos objetivos (eficácia).

A função de controle gerencial coordena os componentes do planejamento e os componentes da organização. E basicamente possui dois níveis: o ideal, ou seja, os controles que estabelecem previamente o que deve ser esperado, e o real, ou seja, os controles que servem para avaliar o que aconteceu. Dentro do ideal, encontram-se os controles estabelecidos no planejamento, como: o que deve ser realizado (objetivos e seus conteúdos), quando isso deve ocorrer (prazos e cronogramas), orçamentos e preços (quanto isso deve custar), delegação e designação (quem faz o que) e diretrizes, metodologias e procedimentos (como isso deve ser feito) (OLIVEIRA, 1991).

Para SIMCSIK (1992), a função gerencial do controle é aquela que garante que a linha de ação atinja seus objetivos. A finalidade do controle é coordenar uma ou mais diretrizes (como por exemplo: "o que", "como", "quando", "onde", "por que", "por quem", "por quanto tempo e/ou dinheiro", etc.) e, vencida a etapa do planejamento, que é um contrato de riscos, cabem o estabelecimento e o controle da

estrutura e das condições que permitam a execução do planejado da maneira mais eficiente possível.

Fortemente apoiado sobre a noção de controle como influência mútua, (TANNENBAUM, 1975), desenvolveu uma metodologia denominada "Gráfico de Controle" (ou Gráfico de Influência), que relaciona a intensidade do controle de cada nível hierárquico da organização. Apesar de outras dimensões identificadas para a chamada estrutura de controle da organização, este gráfico evidencia duas dimensões críticas que possibilitam muitos desdobramentos: a distribuição hierárquica do controle (ou distribuição da influência), representada pela forma da curva, e o volume total de controle (ou volume de influência), representado pela sua altura média (ou área sob a curva).

Sua análise mostrou-se reveladora da caracterização do controle e da própria organização.

Em torno da distribuição do controle foi desenvolvida uma tipologia do sistema administrativo, onde se reconhecem os modelos democrático, autocrático e o "laissez-faire" (TANNENBAUM, 1975). Para este autor, o volume total de controle tem sido positivamente correlacionado com a eficácia organizacional, estando o seu aumento relacionado ao aumento da participação, influência mútua, integração dos membros e melhoramento do ego-envolvimento, identificação, motivação e satisfação no trabalho. O volume de controle tem sido considerado como um precioso indicador do grau de organização de um empreendimento.

2.3 Tipos de Serviço

(SIMCSIK, 1992) identificou dois tipos fundamentais de serviços executados em TI, um com atividades rotineiras e outro, com atividades não-rotineiras. (SIMCSIK, 1992) dividiu o organograma dos CPDs em dois tipos de atividades, ou serviços. Um grupo com serviços rotineiros, indicado pelo ramo da operação (como por exemplo: digitação, processamento de dados e manutenção de equipamentos) e outro grupo com serviços não-rotineiros, indicado pelos ramos de "desenvolvimento de projetos" e "apoio técnico e operacional" (como por exemplo: desenvolvimento de sistemas e programação). As características dos serviços rotineiros e não-rotineiros são:

ROTINEIRO	NÃO-ROTINEIROS
Tem vida mais longa	Tem vida mais indefinida
Repetitivas e constantes	Variáveis e de freqüência incerta
Controles sistemáticos	Controles aleatórios

Quadro: Características dos Serviços

2.4 Vantagens da Terceirização

Na visão administrativa, toda organização deseja ter foco no próprio negócio e melhorar a qualidade do produto/serviço vendido e conseqüentemente obter lucro. Barros (2002) relata que o processo de terceirização de serviços em muitas atividades tem sido empregado quase exclusivamente com o objetivo de redução de custos, obtida com a utilização na mão-de-obra com menor grau de qualificação e menor padrão de remuneração e benefícios.

De acordo com Queiroz (1998) as conseqüências positivas da terceirização são as seguintes:.

- a) gera a desburocratização;
- b) alivia a estrutura organizacional;
- c) proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final;
- d) traz mais especialização na prestação de serviços;
- e) proporciona mais eficácia empresarial;
- f) aumenta a flexibilidade nas empresas;
- g) proporciona mais agilidade decisória e administrativa;
- h) simplifica a organização;
- i) incrementa a produtividade;
- j) tem como uma das suas conseqüências a economia de recursos: humanos, materiais, de instrumental, de equipamentos, econômicos e financeiros.

Pode-se verificar que a terceirização é uma alternativa eficaz para as empresas empreendedoras melhorarem suas operações, tornando a organização cada vez

mais eficiente nos seus processos e com mais eficácia nos seus resultados, desta forma ganhando competitividade e otimização econômica, flexibilizando suas atividades no sentido da agilidade e da satisfação do mercado. (QUEIROZ, 1998).

Para Giosa (1993, p.65) a terceirização serve:

Nos países e empresas do primeiro mundo como um instrumento de gestão inovador, capaz de alterar, de forma bastante ampliada, a performance das organizações, trouxe no seu bojo uma série de mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais que acabaram refletindo na eficácia administrativa considerável.

A partir disso, pode-se concluir que a terceirização traz diversas soluções administrativas para as organizações obterem um bom desenvolvimento. É um conjunto de medidas que influenciam os resultados operacionais, contribuindo no aumento da produtividade, eficiência e na lucratividade da empresa.

Giosa (1993) ainda destaca alguns itens que caracteriza as vantagens competitivas advindas da terceirização. São elas:

Desenvolvimento econômico: é a criação de novas empresas, com oferta de mão-de-obra de diferentes níveis de qualificação, levando ao aumento do nível de emprego e de receita para o Estado;

Especialização dos serviços: a especialização leva a uma lapidação operacional, pois as organizações se tornam cada vez mais enquadrada nos critérios internos das atividades que garantem um aperfeiçoamento na gestão e na obtenção de lucros;

Competitividade: com o aumento da competitividade há um melhor aproveitamento dos pontos positivos, e estimulando a concorrência, que irá diferenciar as empresas pela qualidade;

Busca da qualidade: a qualidade total será a chave de sustentação do prestador de serviços, sua filosofia de ação, sua meta constante de aprimoramento;

Controles adequados: controles adequados na execução dos serviços, Giosa (1993) reforça que este item incentiva a valorização de certas operações, e ao mesmo tempo garantem as conexões naturais na qualidade, reforçando os parâmetros definidos nos contratos de parceria;

Aprimoramento do sistema de custeio: há necessidade de se ter claro o custo de cada atividade internamente desenvolvida, desta forma, este dado de custeio será fundamental para se comparar com o custo dos serviços prestados pelos terceiros;

Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional: podendo constar como uma cláusula do contrato entre as partes, o maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional para os empregados das empresas prestadoras de serviço e como um processo de transferência de tecnologia para os funcionários das empresas contratantes;

Diminuição do desperdício: é ponto constante proporcionado pela terceirização a otimização de recursos e enfoque para a atividade principal remete a empresa a busca de maior lucratividade;

Valorização dos talentos humanos: leva um compromisso maior com a organização para a busca de resultados mais concretos e de metas tangíveis;

Agilidade das decisões: com a revisão estrutural aprimora-se as relações interdepartamentais, os sistemas de comunicação se aperfeiçoam e os processos fluem de forma mais adequada;

Menor custo: a contratação de serviços de terceiros levará a empresa obter vantagens com um menor custo da operação, em relação aos custos praticados quando os serviços eram internos;

Maior lucratividade e crescimento: o reforço das suas atividades no negócio principal da empresa, que será estimulada a cumprir a sua missão.

Nestes últimos anos percebe-se claramente no mercado um movimento e revisão dos processos de terceirização, motivadas pela necessidade de melhoria dos próprios resultados diante do mercado cada vez mais exigente e competitivo, ocorrendo também à necessidade das empresas estarem alinhando a sua estratégia de negócios, assim, permitindo a maximização de resultados. (BARROS, 2002).

A partir destes itens é muito importante que a organização ao contratar o serviço de uma empresa terceira, procure estas características e analise se existem pessoas competentes para controlar a operação, com boa comunicação e com intenções de implantar cada vez mais novas melhorias.

Contudo Silva; Santos; Santos (2006, p.47) complementa que:

Quando determinada empresa decide que algo precisa ser feito em relação às suas atividades de apoio e retaguarda no sentido de reduzir gastos, otimizar tempo de processamento e melhorar a qualidade, obtendo, com isso, maior eficiência e, conseqüentemente, aumenta a eficácia, ela tem a saída, a terceirização.

A partir de tal conceito pode-se perceber que as organizações têm como maior objetivo focalizar na qualidade do produto com mais eficiência e reduzir gastos. Fatores como responsabilidade e confiança não podem ser esquecidos, visto a responsabilidade última da organização para com seus funcionários, sociedade, fornecedores, clientes e sócios. (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006)

A terceirização tem sido a saída para muitas organizações que pretendem deixar de lado a preocupação com a execução da atividade de apoio para dedicar seu tempo e esforço nas estratégias de seu negócio principal.

Para completar Barros (2002, p.626) conceitua que para a empresa terceirização pode ser uma vantagem, pois:

[...] mantêm a empresa contratante com foco no próprio negócio – passando as atividades auxiliares a fornecedores, que, exatamente por ter essa atividade como foco principal e razão de existência de suas empresas, podem oferecer alto grau de especialização e investir no desenvolvimento das pessoas e de tecnologia – em muitos casos não tem passado do discurso “politicamente correto”, que envolve termos de “parceria” e “qualidade”.

2.5 Desvantagens da Terceirização

Ao decidir pela terceirização as empresas também pode se deparar com algumas desvantagens. Giosa (1993) apresenta alguns fatores restritivos para a implantação da terceirização, tais como:

- a) desconhecimento da Alta Administração: reflete-se junto a Alta Administração e sobre áreas-chave da organização, dificultando a sua implantação;
- b) resistências e conservadorismo: a resistência se sobrepõem ao novo e o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas modernas;
- c) dificuldade de se encontrar a parceria ideal: parceiros que possam atender as condições de qualidade e produtividade exigidas pelas operações;

- d) risco de coordenação de custos internos: o risco de coordenar as atividades de terceiros, com perda de poder de execução e a falta de parâmetros de custos internos para comparar com os preços das contratadas;
- e) custo de demissões: quando for o caso;
- f) conflito com os Sindicatos; e
- g) desconhecimento da legislação trabalhista.

Estas considerações podem variar para cada empresa, pois deverá repercutir internamente os graus de dificuldade e de facilitação, para chegar numa estabilização decisória, com a visão estratégica.

Leiria (1995) destaca alguns itens como aspecto negativo da terceirização, são eles:

- a) aumento do risco a ser administrado;
- b) dificuldade no aproveitamento dos empregados já treinados;
- c) demissões na fase inicial;
- d) mudanças na estrutura do poder;
- e) falta de parâmetros de preços nas contratações iniciais;
- f) custo de demissões;
- g) desgaste na relação com sindicatos;
- h) má escolha de parceiros;
- i) má administração do processo; e
- j) aumento da dependência de terceiros.

Deve-se identificar bem a cultura da empresa que irá prestar o serviço e verificar se é compatível com a da organização que deseja contratar o serviço terceiro. Silva; Santos; Santos (2006 apud SCHULMANN, 2001) comenta que as empresas que vendem serviços terceirizados sempre recuperam os custos, isto significa que é barato entrar na terceirização, mais é caro mantê-lo, e muitas empresas não tem proposta de valor para vender seus serviços.

Para Queiroz (1998) existem poucas desvantagens, mas existem alguns problemas que pode-se enumerar:

Conseguir estabelecer uma perfeita integração sem perder a identidade e a autonomia; as ameaças á preservação da independência; e o eventual choque cultural entre o tomador e o prestador de serviços, os quais nem sempre as mesmas filosofias empresariais e de relações com os seus empregados.

Esta atividade solicitará da empresa prestadora de serviço um grande cuidado. Na prática, tem sido esquecido principalmente os aspectos que dizem a respeito a carreira e a vida dos colaboradores/pessoas envolvidas no processo. Barros (2002) acrescenta que ocorre um impacto na empresa, causado por colaboradores descontentes com a empresa em que trabalham ou com o tratamento recebido do contratante ainda que esteja lutando contra as mudanças simplesmente por não ter sido informadas de maneira adequada.

A principal queixa que temos identificado dos colaboradores que passam por esse processo diz respeito ao sentimento de perda de status, reforçado pela mudança de comportamento dos antigos colegas de trabalho, que passam a tratá-los como “terceiros”, isto é, pessoas que pertencem a uma categoria supostamente menos valorizada, que perdeu privilégios e direitos. BARROS (2002, p.629).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo discorre sobre os procedimentos metodológicos que serão usados para análise e investigação do fenômeno em estudo. Num primeiro momento, foram abordados conceitos de metodologia. Após essa etapa, é descrito os procedimentos utilizados que foram norteadores do trabalho e que possibilitaram análise dos dados coletados e conclusão sobre os mesmos.

Metodologia pode ser definida como um conjunto de etapas organizadas a serem vencidas na investigação de um fenômeno. (SANTOS, 2002).

Os procedimentos para coleta e análise dos dados são definidos em dois grupos. O primeiro compreende a pesquisa bibliográfica ou revisão teórica baseada em materiais publicados como livros, artigos, periódicos e materiais encontrados na internet. No segundo momento tem - se os dados através das pessoas, “elaborar a pesquisa baseada em materiais não tratados analiticamente” (SANTOS, 2002)

Através desta idéia foi elaborado um questionário contendo questões estruturadas para uma investigação sobre o gerenciamento de controle dos serviços de TI terceirizados no BB..

Este trabalho deve ser classificado como uma pesquisa aplicada, pois não visa descobrir teoria uma vez que está fundamentado na aplicação de teoria já organizada, ele também deve ser caracterizado como uma pesquisa qualitativa, ou seja, utilização deste tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades

3.1 Caracterização da área

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando

ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco do Brasil demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência. A missão do Banco do Brasil é : “Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.”

A estrutura organizacional do Banco do Brasil é composta por 23 Unidades Estratégicas, entre as quais 9 vice-presidências. Subordinadas ao Presidente e às Vice-Presidências são 27 diretorias. (Portal Banco do Brasil)

A Diretoria de Tecnologia, DITEC, é composta por duas Unidades Estratégicas voltadas para Estruturação e Construção de Soluções de TI, UECS1 e UECS2; e uma Unidade Estratégica voltada para a Operação de Soluções de TI, UOS. Ligada diretamente ao Diretor temos a área de Governança de TI e uma Divisão para assuntos administrativos. (Portal Banco do Brasil).

A equipe GNS pertence à área de Governança de TI e é responsável pelo controle da qualidade dos serviços de TI terceirizados.

3.2 População e amostra

A entrevista foi realizada com funcionários da equipe GNS (Gestão do Nível de Serviço). Faz parte do escopo de atividades desta equipe a confecção e condução dos contratos de ANS e ANO.

Esta equipe é constituída por dez funcionários: um gerente de equipe, três analistas sênior de TI, quatro analistas pleno de TI e dois analistas junior de TI . Neste âmbito foram escolhidos para entrevista os cinco funcionários com maior experiência nesta equipe.

3.3 Caracterização do instrumento de pesquisa

Utilizar-se-á um questionário como instrumento para a coleta de dados um questionário, do tipo estruturado, com perguntas abertas acompanhado pela revisão literária e experiência do autor para a elaboração de perguntas que permitiram identificar e analisar as principais formas de gerenciamento de serviços de TI terceirizados no Banco do Brasil. .

O questionário apresentado a seguir foi utilizado fundamentado na clareza, foco e interesse de descoberta do assunto por outros agentes envolvidos, a pesquisa qualitativa auxilia para a busca de informações reais para explicar o significado e as características de cada contexto, em que se encontra o objeto da pesquisa.

- Ano de Nascimento:
- Cargo
- Tempo de Empresa (em anos)
- Local de Trabalho (Gerência/ Divisão / Setor/ etc.)

Questões Estruturadas:

- 1) Quais foram os primeiros contratos de serviços terceirizados de TI no BB?
- 2) Quais eram as formas de controle de gerenciamento utilizadas?
- 3) Havia contratos com ANS e ANO nesta época?
- 4) As ferramentas de controle utilizadas atingiam a excelência necessária?
- 5) Quais eram as dificuldades encontradas na terceirização naquela época?
- 6) Atualmente quantos são os serviços terceirizados na área de TI?
- 7) Houve evolução nas ferramentas de controle? Houve alteração dos ANS e ANO?
- 8) Quais são as dificuldades encontradas atualmente?
- 9) Existiam reuniões periódicas voltadas ao estudo e aperfeiçoamento de processos?
- 10) Como era percebido pelas empresas contratadas as alterações que buscavam melhorias na documentação das atividades/processos terceirizados?

Este roteiro foi utilizado para a solução do problema de pesquisa de acordo com o levantamento do referencial teórico.

Inicialmente, foi realizado um pré teste para que pudesse ser estipulado qual seria o tempo necessário para o preenchimento do questionário, 45 minutos foi o tempo considerado suficiente para seu preenchimento.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A entrega dos questionários será precedida de um piloto de pesquisa com dois funcionários, para que seja feita a avaliação do entendimento das questões do formulário por parte dos entrevistados.

O procedimento de coleta de dados será feito através da entrega do questionário de pesquisa os funcionários do banco que trabalhem na equipe GNS .

Foram dadas duas opções para a aplicação do questionário: através de e-mail e formulário impresso, assim os entrevistados poderiam optar pela forma que lhes fosse mais adequada para seu preenchimento. Ficou estipulado o prazo de três dias para o envio do questionário e o prazo foi cumprido neste período.

Os cinco funcionários entrevistados eram envolvidos diretamente com os serviços de terceirização, conforme já citado no item população.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise das formas de controle

Conforme mencionado na apresentação deste trabalho como objetivo específico, que se refere a identificação das formas de controle sobre a qualidade do serviço de TI terceirizado no CCTBB (Complexo Central de Tecnologia do Banco do Brasil), será descrito a seguir os postulados das melhores práticas, os padrões e normativos que o BB adotou como referência para a melhoria contínua para a gestão dos contratos terceirizados, os quais o banco está em fase mudança para o alcance da conformidade com todos eles.

A ITIL (IT Infrastructure Library) nasceu no final da década de 80, desenvolvida pelo governo da Inglaterra. Desde essa data, tem sofrido revisões, para acompanhar a evolução do mercado e as novas tecnologias. Destas revisões, houve duas que se destacam: A primeira revisão que deu origem à versão dois (ITIL V2) e a segunda revisão que deu origem à versão três (ITIL V3) que está em vigor atualmente.

Trata-se de uma biblioteca composta de sete livros principais. Não se trata de uma metodologia e sim de um conjunto de melhores práticas adotadas em várias empresas. Atualmente é o framework mais adequado para o Gerenciamento de serviços para os departamentos de TI, sendo utilizado por mais de 10.000 empresas no mundo todo.

Em 1990 a ITIL acabou se tornando um padrão de fato em todo o mundo, e a partir dela houve várias adaptações de outros fornecedores, como a Microsoft, IBM e HP.

As melhores práticas da ITIL têm como objetivos:

- a) Sugerir onde é possível chegar, pois outras empresas já conseguiram resultados positivos;
- b) Sugerir para que servem os processos e práticas;
- c) Sugerir por que adotar os processos e práticas.
- d) Servir de inspiração para melhorar seus processos de TI.

O COBIT do inglês, Control Objectives for Information and related Technology, é um guia de boas práticas apresentado como framework, dirigido para a gestão de tecnologia de TI. Criado e mantido pelo ISACA, em 1996 (Information Systems Audit and Control Association), possui uma série de recursos que podem servir como um modelo de referência para gestão da TI, incluindo um sumário executivo, um framework, controle de objetivos, mapas de auditoria, ferramentas para a sua implementação e principalmente, um guia com técnicas de gerenciamento.

A missão do COBIT é: “Pesquisar, desenvolver, publicar e promover um conjunto de objetivos de controle que seja embasado, atual, internacional e aceito em geral para o uso do dia a dia de gerentes de negócio e auditores (ITGI, IT Governance Institute).”

O ISO 20000-1 foi estabelecido pela International Organization for Standardization (ISO) e é o padrão utilizado para a certificação. Ele substituiu o BS 15000 e fornece um padrão internacionalmente aceito para sistemas de gerenciamento de serviços de TI. Fortemente baseado no conteúdo do BS 15000, o material foi reorganizado para alinhar-se e harmonizar-se com outros padrões internacionais.

O padrão também está baseado e bem protegido por outros documentos públicos, incluindo o padrão-irmão ISO/IEC 20000-2, o ‘Código de Práticas para Gerenciamento de Serviços de TI’ e as instruções amplamente aceitas da IT Infrastructure Library (ITIL®) baseadas nos setores públicos e privados.

O padrão adota uma abordagem de processo para estabelecimento, implantação, operação, monitoramento, revisão, manutenção e melhoria do sistema de gerenciamento dos serviços de TI de uma organização. (http://www.dnv.com.br/services/certification/management_systems/quality/iso20000/)

O BB foi a primeira empresa brasileira a possuir o certificado ISO 20000 nos serviços referentes à compensação de cheques.

A IN 04/2008, Instrução Normativa do Ministério do Planejamento, publicado em 2008 no Diário Oficial da União, visa a qualificação do processo de contratação de serviços de TI pelo Governo Federal. Estas instruções determinam quais os procedimentos que as organizações devem seguir para contratar os serviços terceirizados. Em relação ao gerenciamento de controle podemos destacar as seguintes normas da IN 04/2008.

Monitoramento da Execução - A cargo do Gestor do Contrato, com apoio Requisitante e da Área de TI, que consiste em:

- a) recebimento mediante análise da avaliação dos serviços, com base nos critérios previamente definidos;
- b) ateste para fins de pagamento;
- c) identificação de desvios e encaminhamento de demandas de correção;
- d) encaminhamento de glosas e sanções;
- e) verificação de aderência às normas do contrato;
- f) verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação;
- g) verificação da manutenção das condições classificatórias, pontuadas e da habilitação técnica;
- h) autorização de pagamento
- i) mensuração do serviço prestado
- j) registro (para eventual auditoria) da mensuração.

O BB, atento aos referenciais acima mencionados vem, gradativamente aprimorando os editais e contratos visando uma melhoria nas definições dos objetos, indicadores de qualidade, dos níveis de serviços bem como cláusulas de descontos no pagamento e/ou aplicação de multas quando houver comprovação de prejuízos causados pelo não cumprimento do serviço na sua totalidade.

Relembrando (GIOSA, 1997), as organizações deverão se concentrar mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações, e menos nas execuções focalizando seus esforços em sua vocação e missão. Essas exigências não terão eficácia sem controle, ou critérios e sistemas de avaliação definidos em nível de contrato (custos, prazos, formas de reajuste, tecnologia instalada, desenvolvimento proposto para o corpo funcional e o número de funcionários).

Várias foram as formas e métodos criados através de planilhas eletrônicas e pequenos bancos de dados para controlar e gerenciar os serviços de TI terceirizados. Porém existem diversos problemas peculiares a estas ferramentas de

automação de escritórios como, por exemplo, o uso e a manutenção/alteração vinculadas às pessoas que criaram estes controles.

Concomitantemente a estas fragilidades, para adequação às boas práticas já citadas anteriormente, subdividiu-se diversos serviços em vários processos aumentando significativamente a complexidade deste controle e o risco de falhas.

A partir de agora será apresentado um resumo das percepções de funcionários que trabalham no CCTBB, com gestão de contratos de serviços de TI terceirizados, que foram entrevistados sobre as formas de gerenciamento e controle destes contratos.

Os primeiros contratos de prestação de serviços terceirizados de TI, para apoiar as atividades do CCTBB (Complexo Central de Tecnologia do Banco do Brasil) foram realizados na década de 80 e poucos mencionavam em suas cláusulas índices de qualidade para os serviços executados.

Uma das formas de controle utilizadas no gerenciamento dos serviços terceirizados era a contabilização da quantidade de horas trabalhadas por funcionário contratado, sem que houvesse avaliações dos níveis de qualidade dos serviços desempenhados, ou se o objeto do contrato estava sendo inteiramente cumprido. Nesta época não havia ferramentas de controle de níveis de serviço.

Não havia ANS (Acordo de Níveis de Serviço) e ANO (Acordo de Níveis Operacionais), esses conceitos foram introduzidos pelas boas práticas de mercado com o advento do ITIL e posteriormente com as decisões do TCU através de acórdãos e mais recentemente com a regulamentação das instruções Normativas pelo Ministério do Planejamento.

O Controle dos contratos era realizado meramente sobre o vencimento a o valor do contrato, sem nenhuma avaliação se o serviço foi prestado ou ainda prestado dentro dos níveis de qualidades exigidos.

Não havia controle sobre o desempenho dos técnicos terceirizados, se eles cumprissem o horário de trabalho a empresa contratada estaria recebendo do banco, muitas vezes sem a execução dos serviços para os quais foi contratado.

As boas práticas de governança provocaram uma mudança profunda na forma de contratação e relacionamento com seus fornecedores. No Brasil desde 1993 foi promulgada a lei 8666, chamada a lei de licitações que colocou regras para as

contratações no setor público. Depois impulsionada pelas boas práticas de governança foi criada também outras leis que regulamentam as contratações em TI.

Os ANS/ANO formalizam os níveis de qualidade e operacionalização que os fornecedores devem entregar. Havendo apuração dos níveis abaixo do estabelecido em contrato a idéia é que o fornecedor além de receber menos pela baixa qualidade dos serviços prestados, desconto nos preços, também poderá sofrer sanções como multas pelos prejuízos causados.

Atualmente a grande dificuldade esta em medir os níveis de qualidade dos serviços terceirizados, ainda estamos com grandes desafios uma vez que muitos processos ainda são realizados manualmente, sendo demorados, reativos e sujeitos a erros humanos.

Com a implantação dos novos processos modelados espera-se uma evolução nas ferramentas de controle junto com o estabelecimento dos rigorosos ANS e suportados por acordos operacionais internos.

Conforme o apresentado acima, verifica-se que o nível de maturidade dos controles do BB está adequado, o que falta é uma aproximação mais efetiva entre as partes contratadas para o tratamento de pautas do tipo: incidentes, adequação de níveis de serviço, revisão de projetos e negociações contratuais, esta aproximação contribuiria em muito para uma solução mais rápida dos problemas que se apresentam no dia a dia dos serviços de TI terceirizados.

4.2 Sugestão do instrumento de comunicação

A TI do BB buscando aumentar sua eficiência, utiliza-se da terceirização como uma de suas técnicas de gestão, apesar de correr riscos calculados em relação ao controle e desempenho, sua utilização vem crescendo cada vez mais com o passar do tempo.

Um aspecto de extrema importância para a garantia de resultados nos processos de terceirização em TI é a participação da alta gerência em todas as fases do processo, principalmente quando da identificação de indicadores necessários para tais avaliações. Mediante estas considerações foi possível a realização deste estudo,

numa demonstração de que a organização pesquisa, preocupa-se e se envolve diretamente com a TI, facilitando assim o seu próprio desempenho empresarial.

Após consultar as equipes envolvidas com terceirização de TI na DITEC, e no intuito de contribuir para a melhoria neste processo, este trabalho sugere a criação de Comitês de Relacionamento em quatro níveis distintos envolvendo as empresas contratante e contratada. Os quatro níveis de relacionamento seriam:

- a) Estratégico;
- b) Tático;
- c) Tecnológico;
- d) Operacional.

Comitê Estratégico – Para deliberação de assuntos relacionados à efetividade do contrato e da relação entre as partes. Participam deste comitê os níveis diretivos e gerenciais envolvidos com os serviços contratados;

A formação deste comitê possibilitaria uma parceria mais sólida entre as partes, possibilitando uma melhoria negocial, uma otimização de custos permitindo que haja uma relação duradoura a longo prazo.

Comitê Tático - Para avaliação da qualidade dos serviços prestados, a adequação dos níveis estabelecidos para as métricas do ANS (Acordo de Níveis de Serviço) e tratamento de assuntos submetidos pelo Comitê Operacional. Participam deste Comitê os responsáveis pelos níveis gerências dos setores de planejamento, operação e atendimento ao cliente do CONTRATANTE e da CONTRATADA.

Esta relação visa um gerenciamento mais efetivo dos indicadores de qualidade dos serviços contratados permitindo assim uma melhoria contínua dos serviços de TI terceirizados.

Comitê Tecnológico - Para deliberação de assuntos de segurança, integração, prospecção de novos serviços e possíveis necessidades de revisões do projeto. Participam deste Comitê os responsáveis pelos níveis gerenciais e de assessoramento e consultoria técnica do CONTRATANTE e da CONTRATADA.

O Comitê Tecnológico obterá com a proximidade das equipes técnicas das partes uma inovação tecnológica de forma mais tempestiva.

Comitê Operacional – Para solução de pendências relacionadas com a prestação do serviço e avaliação periódica dos relatórios operacionais, solução de incidentes e problemas. Participam deste Comitê os responsáveis pelas equipes de Operação do CONTRATANTE e seus pares na estrutura da CONTRATADA.

Quanto à formação do Comitê Operacional, objetivo é a aproximação das equipes técnicas responsáveis pela operação dos serviços de TI terceirizados, visando uma solução imediata dos possíveis incidentes e soluções de problemas surgidos na condução dos processos, com isso haverá melhoria nos níveis de qualidade e disponibilidade dos serviços de TI terceirizados.

Conforme citado na justificativa deste trabalho esta melhoria servirá de insumo (justificativa) insumo para a equipe responsável pela GNS (Gestão de Níveis Serviços).

.

5 CONCLUSÃO

A motivação deste trabalho de conhecer melhor as formas de gestão de controle tinha o objetivo de propor melhorias para as formas de controle utilizadas no gerenciamento dos serviços terceirizados na área de TI do Banco do Brasil, para tanto foi efetuado uma revisão bibliográfica que embasou este trabalho e entrevistas com funcionários da DITEC (Diretoria de Tecnologia) envolvidos com a Gestão dos Níveis de serviços de TI.

A forma de melhoria que se sugere (objetivo deste trabalho), se posta em prática, trará um ganho no gerenciamento de controle dos serviços de TI terceirizados.

Com este trabalho houve um ganho pessoal, pois obtive um conhecimento bem mais detalhado em como a TI do BB trata a terceirização de seus serviços e bem como dos novos padrões, normativos, boas práticas sugeridas pelas bibliotecas como ITIL e COBIT.

A dificuldade encontrada foi o sigilo dos documentos que, por ser funcionário, podia acessá-los, porém sua publicação não era permitida, tais documentos poderiam enriquecer este trabalho.

Conforme mencionado na apresentação ainda hoje o BB pesquisa uma ferramenta que centralize o controle, possuindo a capacidade de adaptação a novos contratos e aos mais diversos índices de qualidade bem como suas formas de mensuração, sendo capaz de gerar relatórios customizados aderentes aos ANS firmados com as terceirizadas. Esta necessidade fugiu ao escopo deste trabalho, então sugere-se para extensão deste ou futuros trabalhos, uma análise de ferramentas de mercado que atendam a esta necessidade..

REFERÊNCIAS

- ALBROW, Martin. **Studio or Do Organizations Have Feelings?** Organization Studies, v. 13, n. 3, p. 313-329, 1992.
- BERNSTORFF, Vitor Hugo e CUNHA, João Carlos da. **O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização da tecnologia da informação.** IN: XXIII Encontro Anual da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu PR ANAIS. ANPAD, 1999.
- BURRIS, Beverly H. **Technocratic organization and control.** Organization Studies, v. 10, n. 1, p. 1-22, 1989.
- CAMERON, Kim S. e WHETTEN, David A. **Organizational Effectiveness: A comparison of Multiple Models.** New York: Academic Press, 1983.
- CHINELATO FILHO, João. **O & M Integrado à Informática.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1991.
- FERREIRA-DA-SILVA, Eduardo Ramos. **Terceirização no serviço público: o resgate da administração.** Revista Brasileira de Administração, São Paulo, v. 8, n. 23, p. 36-39, Out. 1998.
- GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: Uma abordagem Estratégica.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.
- LEIRIA, Jerônimo Souto; FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline. **O Lado (des)Humano da Terceirização.** Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- LEITE, Jaci C. **Terceirização em informática no Brasil.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 68-77, Jul./Set. 1997.
- LITWIN, M. S. **How to measure survey reliability and validity.** Thousand, Oaks: Sage, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Paulo Antonio Fuck de. **Terceirização como estratégia.** Bate Byte, Curitiba, ed. 52, p. 18-21, Mar. 1996.
- PERROW, Charles. **Complex Organizations.** 3 ed. McGraw Hill:New York, 1986.
- RANSON, Stewart, HININGS, Bob, GREENWOOD, Royston. **He structuring of organizational structures.** Administrative Science Quarterly, v.25, n.1, p.1-17, 1980.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento 5. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SCOTT, W. Richard. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**. New Jersey, Prentice-Hall, 1992.

SILVA, Lilia Pinheiro Cristaldi. **Contratação de serviços pela Celepar**. Bate Byte, Curitiba, ed. 49, p. 11-15, Dez. 1995.

SILVA, Ronaldo A. R. da e ALMEIDA, Myrian C. de.. **Terceirização e Quarteirização: indicativos estratégicos para implementação**. IN: XXI Encontro Anual da ANPAD, 1997, Rio das Pedras RJ. ANAIS. ANPAD, 1997.

SIMCSIK, Tíbor. **OMIS: organização, métodos, informação e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

TANNENBAUM, A. S. **Controle Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1975.