



Curso Gestão do Outsourcing de TI

Segundo autores como [Aalders](#), “o Outsourcing é uma estratégia que consiste na contratação de fornecedores de serviços eficientes e especializados para tratar de algumas das funções da organização, tornando-se estes fornecedores em parceiros de negócio de valor”. No entanto, a diferença entre obter recursos suplementares ao subcontratar uma empresa e o Outsourcing como um todo consiste em envolver uma série de reestruturações substanciais em algumas das atividades de negócio, e frequentemente implica na substituição do staff da empresa contratante pelo staff da empresa especialista. Portanto, a criteriosa definição dos objetivos a serem alcançados com a terceirização e o retorno que esse serviço trará à empresa é fundamental.

Em TI – “Tecnologia da Informação” ha terceirizações de todos os portes, desde um pequeno aplicativo hospedado em *cloud* externo por algumas dezenas de reais a contratos milionários. A terceirização tornou-se muito atrativa não somente por causa da ampliação do leque de serviços oferecidos, mas também pela significativa redução dos valores impulsionada pelo aumento da oferta de serviços, pessoas e infraestrutura.

No Brasil o mercado de terceirização em TI passou por uma grande expansão nos últimos anos, sendo que a maioria dos *data centers* operou nos últimos três anos com ocupação acima de 80% de suas capacidades. Tudo este movimento é impulsionado pela pressão em redução de custos, por um lado, e otimização de recursos especialistas, por outro. A maioria das empresas não possui demanda para um profissional exclusivo e contratar o serviço terceirizado e especializado pode sair por menos de 15% do valor. A hospedagem de servidores é outro exemplo, tentar fazer dentro de casa pode sair até 30 vezes mais caro e ainda ter um serviço de pior qualidade e maior risco. Dentre os principais resultados, a redução de custos globais do setor, melhor abordagem de negócio e melhoria da qualidade do serviço prestado. Hoje em dia, porém, as grandes questões são: quais são as melhores práticas e as maneiras de aderir à terceirização, como escolher os parceiros adequados e de que forma medir seus resultados?

Antes, porém, surgem algumas perguntas fundamentais:

- * Como é o processo de terceirização?
- * Qual foi o resultado na maioria das empresas que já a adotaram?
- * Outsourcing de TI – O que terceirizar?

Os processos típicos de outsourcing devem ser assumidos primeiramente pelos níveis estratégicos da gestão e poderão ser entregues para que a sua execução seja conduzida por uma equipa interna nomeada, que normalmente será responsável pela posterior gestão dos fornecedores, dos Contratos e dos Níveis de Serviço (“[SLA – Service Level Agreement](#)”).

Para mais detalhes sobre SLA veja o nosso [Curso Especialização em SLA - Gerenciamento de Nível de Serviço e de Fornecedor Baseados em Boas Práticas](#).

Como se trata de uma ação estratégica é importante que o topo da empresa seja envolvido nas decisões e que se crie um mecanismo de indicadores estratégicos para que a alta gestão possa acompanhar tudo em tempo real.



Em linhas gerais, os principais passos no processo de decisão de outsourcing são:

- * Identificação de oportunidades na Organização:
 - * Definição clara da estratégia da organização e identificação das suas fontes de vantagem competitiva;
 - * Definição da Cadeia de Valor e seus processos críticos - cujo desempenho são vitais para o seu sucesso.
- * Avaliação destas oportunidades:
 - * Analisar detalhadamente as oportunidades geradas no passo anterior;
 - * Avaliação da relação custo versus benefício e da qualidade requerida;
 - * Definição de padrões de desempenho e instrumentos para a sua medição;
 - * Definição do serviço pretendido e do nível de desempenho desejado;
 - * Estabelecimento dos objetivos a serem atingidos com a subcontratação do(s) Fornecedor(s);
 - * Criação de metas para a comparação das expectativas no cenário de outsourcing em relação às do cenário atual.
- * Seleção do fornecedor.
- * Processo de transição.
- * Acompanhamento e evolução do desempenho.

Para maiores detalhes sobre a terceirização de processos de negócio ("BPO – Business Process Outsourcing") veja o nosso [Curso BPO Business Process Outsourcing](#).

Assim, tendo em vista tangibilizar os argumentos acima poderemos elencar ALGUMAS DAS PRINCIPAIS vantagens e benefícios do outsourcing de infraestrutura de TI CONSIDERANDO QUE TAIS ATIVIDADES SERÃO EXECUTADAS POR UM PROVEDOR ESPECIALIZADO E COM EQUIPE DEDICADA :

- * Centralização DA GESTÃO DOS incidentes e problemas;
- * Agilidade E PRIORIZAÇÃO na solução de ocorrências;
- * Gerenciamento de mudanças no ambiente de TI com utilização de processos de serviços;
- * Gestão da capacidade DOS AMBIENTES;
- * Monitoramento constante e integrado da disponibilidade dos ambientes de outsourcing;
- * Aprimoramento e manutenção da base de conhecimento.

DESTA FORMA A ORGANIZAÇÃO DE TI PODERÁ SE DEDICAR AS SEGUINTE TAREFAS:

- * Foco nas questões estratégicas e no core business da empresa;
- * FOCO NA MELHORIA DO DESEMPENHO DA TI PARA O NEGÓCIO;
- * FOCO NA GESTÃO DOS PROJETOS;
- * MONITORAÇÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS DO AMBIENTE DE TI;
- * MONITORAÇÃO DO NEGÓCIO;
- * Acompanhamento constante e atualização conforme evolução tecnológica;

Antes de tudo é primordial ter em mente que devemos buscar todos os argumentos contra o outsourcing e procurar conhecer as experiências que não deram certo, elencando assim as possíveis desvantagens em se adotá-lo, como por exemplo:

- * Perda de controle da execução das atividades críticas;
- * Perda de confidencialidade;
- * Possibilidade de conflitos de interesse (se o Fornecedor prestar o mesmo serviço aos concorrentes);



- * Má qualidade do serviço prestado e diminuição do nível da satisfação - quer dos clientes dos processos terceirizados, quer dos colaboradores da empresa;
Menor envolvimento e dedicação por parte do Fornecedor do que do staff anterior;
- * Redução do alinhamento para com a estratégia e a cultura da empresa;
- * Possível ou eventual perda de flexibilidade e reação lenta à mudança - sobretudo às atualizações de tecnologia e de mercado;
- * Dependência excessiva em relação ao Fornecedor;
- * POSSIBILIDADE DE custos mais elevados CONSIDERANDO A POSSÍVEL EXISTÊNCIAS DE custos escondidos NÃO INDENTIFICADOS DURANTE A CONTRATAÇÃO;
- * Perda gradativa de know-how (conhecimentos técnicos);
- * Elevados custos de um eventual regresso ao desempenho interno das atividades subcontratadas ao Fornecedor;
- * Desmotivação do pessoal gerada pelas instabilidades associadas ao processo de mudança;
- * Elevados custos associados à gestão dos Fornecedores subcontratados - quer devido à necessidade de controle do seu desempenho, quer por eventuais dificuldades de integração com as atividades internas.

Ao se verificar o que aconteceu em outras empresas que passaram pelo mesmo estágio é importante verificar quais foram os fatores que levaram ao insucesso. Como por exemplo:

- * Falta de definição estratégica
- * Inexistência de método ou falta de experiência:
 - * Em implementar as principais frameworks de mercado;
 - * Na elaboração dos contratos com os Fornecedores;
 - * Na definição dos SLAs;
 - * Na gestão de risco;
 - * Nos acordos de performance;
 - * Na gestão de recursos terceirizados;
 - * E, PRINCIPALMENTE, FALTA DE EQUIPE INTERNA ESPECIALIZADA.
- * [Governança de TI](#) inexistente ou mal definida.
- * Seleção de Fornecedor baseada quase que exclusivamente no critério do Custo em detrimento da competência comprovada e requerida.

Como vimos e os dados mostram, o outsourcing em TI é uma solução interessante, desde que a empresa tenha uma equipe interna capaz de planejar e monitorar os contratos considerando-se que podem ser terceirizados serviços que não estejam diretamente ligados ao negócio da empresa, como impressoras, gerenciamento de redes, desenvolvimento de softwares e atualização de infraestrutura. Um contrato bem estruturado é garantia da estabilidade do sistema de prestação de serviços e o planejamento das atividades empresariais. Assim é preciso delimitar qual ou quais atividades serão realizadas pela empresa contratada, estabelecendo a forma de realização. Também devem ser claras as obrigações de cada uma das partes, bem como a responsabilização de cada empresa por questões administrativas e jurídicas.

Frequentemente os processos de gerenciamento de serviços terceirizados enfatizam apenas as questões operacionais, principalmente aquelas relativas à gestão burocrática do contrato, e tem sido construídos quase como uma mera extensão dos mecanismos de controle de orçamento do contratante. Tais processos são primariamente exercitados pós-ocorrência dos fatos e orientados à mera verificação do cumprimento dos deveres e obrigações contratuais do provedor e do cliente. Embora normalmente eficazes para o fim a que se destinam, já que



possibilita a tomada de ações corretivas visando ajustes operacionais, esses processos ignoram as dimensões relativas ao gerenciamento proativo dos riscos envolvidos, como veremos adiante.

No contrato devem constar os valores a serem pagos e as medidas a serem tomadas em casos de não cumprimento das cláusulas contratuais ou de um rompimento na prestação do serviço. Em relação aos serviços de outsourcing, alguns aspectos legais devem ser observados pela empresa contratante e seu fornecedor. Inicialmente deve ser observado se a atividade a ser terceirizada não está vinculada à atividade fim da empresa contratante. Nesse caso, o entendimento da Justiça do Trabalho é que na hipótese de terceirização da atividade principal da empresa contratante dos serviços, poderá ser caracterizado o vínculo empregatício com ela. Levando em consideração a responsabilidade subsidiária da empresa contratante, deverá ser exigido mensalmente da contratada a comprovação de quitação das parcelas devidas aos empregados, como pagamento e recolhimentos fiscais, para que futuramente as partes envolvidas não tenham problemas trabalhistas.

Para mais detalhes sobre gestão de contratos veja o nosso [Curso Gestão de Terceiros e de Fornecedores](#).

Como citamos acima, na medida em que os projetos de outsourcing assumem características estratégicas, seus processos de gestão de relacionamento devem não apenas tratar das questões administrativas e operacionais, como também antecipar e prevenir a ocorrência de eventos de risco.

Muitos dos problemas surgidos ao longo de contratos de outsourcing de serviços de TI poderiam ser evitados, ou ao menos minimizados, através de um processo sistemático que dê foco na criação e exercício da disciplina de gestão de relacionamento entre cliente e provedor. Para que se possa dar o foco adequado, é necessário distinguir entre as questões que caracterizam os aspectos quantitativos do contrato (por exemplo, assegurar que seus termos e condições sejam adequados, que os acordos de nível de serviço sejam bem construídos, etc.) e as questões que regem a qualidade das relações entre cliente e provedor (ou seja, a confiança e respeito mútuos, o espírito de parceria, o compartilhamento de riscos e ganhos, etc).

O outsourcing não é isento de riscos e assim a sua Gestão eficaz já deve partir de contratos bem feitos que levem em consideração com cláusulas de destrato e alternativas em face aos principais riscos envolvidos, tais como :

- * A possibilidade do Fornecedor subcontratado se revelar mais ineficaz e ineficiente do que o contratante;
- * A inexperiência do Fornecedor subcontratado;
- * Incerteza quanto à evolução do negócio e falta de mecanismos de aferição rápida e planos alternativos;
- * Risco de surgirem, num futuro próximo, Fornecedores mais eficientes e com maior diversidade de soluções e não se poder mudar, pois existem cláusulas punitivas muito altas;
- * Risco de surgirem melhores alternativas em relação ao desempenho das atividades, seja através da inovação tecnológica, seja através da melhoria dos processos internos;



- * Risco de a organização se encontrar numa situação fragilizada e sem competências internas para se adaptar à mudança, dado que em muitos casos não houve uma preocupação com a [Gestão das Mudanças](#);
- * Perigo da terceirização se traduzir no aparecimento de mais um interlocutor a dificultar a comunicação e a gerar conflitos entre as várias partes envolvidas;
- * Eventual ocorrência de custos ocultos que não foi prevista inicialmente;
- * Tendência em considerar o outsourcing como um fim e uma solução definitiva, em vez de um meio de concentração de recursos em áreas vitais.

Considerando-se todos os fatores acima criamos nosso **Curso Gestão de Outsourcing de TI** CONSTRUÍDO A PARTIR DE EXPERIÊNCIAS PRÁTICAS AO LONGO DOS ÚLTIMOS 10 ANOS QUE LIDARAM COM TODAS AS VARIÁVEIS E CARACTERÍSTICAS APRESENTADAS ATÉ AQUI.

A METODOLOGIA É TOTALMENTE ADERENTE AOS PRINCIPAIS “frameworks” do mercado, E TODA a capacitação foca no exercício prático de vários conceitos e técnicas.

Veja também:

[Curso Introdução ao Gerenciamento de Riscos em TI](#)

[Curso Capacitação em Gerenciamento de Riscos de TI](#)

Para conhecer o nosso conteúdo sobre Governança de TI acesse o seguinte link:

<http://www.grupotreinar.com.br/treinamentos.aspx?a=1192>

Para saber um pouco mais sobre Governança de TI acesse o nosso Blog através do seguinte link:

<http://www.grupotreinar.com.br/blog.aspx?filterby=Governan%C3%A7a%20de%20TI>



Objetivo

O objetivo é apoiar os profissionais responsáveis pela Gestão de Outsourcing de TI nas empresas dotando-os em aplicar técnicas de gerenciamento da terceirização no contexto de um processo PRÁTICO instanciado de gerenciamento de TI. Criar um ambiente COLABORATIVO propício para a troca de informações e assim permitir o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para o estabelecimento de padrões eficientes para gestão de outsourcing, através de um modelo estruturado.

Seu diferencial de competitividade está em sua metodologia consistente, experiência e CONHECIMENTO PRÁTICO do Facilitador, que permite avaliar a performance atual de TI e gerenciar o outsourcing através das melhores práticas e de critérios claros.

Público alvo

Executivos, Gestores de Negócio, Executivos de TI, Analistas e Partes Interessadas envolvidas no gerenciamento de TI. Especialmente recomendado aos profissionais de TI envolvidos com Projetos de IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DE Outsourcing que necessitem de capacitação profissional rápida e eficaz. Recomendado também para executivos de outras áreas DE NEGÓCIO TAIS COMO GESTÃO DE PROJETOS, PROCUREMENT, COMPLIANCE, FINANÇAS E JURÍDICO que necessitem de conhecimentos técnicos específicos e conhecimentos de modelos de outsourcing de TI.

Benefícios

Prover ferramentas de controle práticas e objetivas que ajudem os profissionais envolvidos na gestão das atividades de terceirização de TI na execução desta tarefa.

A gestão de terceiros em TI é um programa (conjunto de atividades com longa duração) diretamente relacionado com a Governança e que necessita estar em permanente execução para que possa atingir seu objetivo.

Neste sentido, esta capacitação possibilita disponibilizar aos profissionais de TI mecanismos de Gestão já testados com sucesso e que por sua vez possibilitam iniciar ou revisar o processo de gestão.



Os resultados esperados para esta capacitação são:

- Aumentar capacidade de entender e dialogar com a alta direção a respeito dos requisitos, objetivos e resultados da terceirização;
- Compreender as principais características de Gestão efetuadas pelos Fornecedores;
- Melhorar a compreensão das principais situações práticas de conflito de interesses e como solucioná-las;
- Desenvolver a capacidade de criar processos básicos para entender, organizar, renegociar e controlar os contratos;
- Proporcionar um melhor entendimento e propiciar a possibilidade de criação de estratégias básicas para melhorar o desempenho dos Fornecedores;
- Habilitar na criação de controles básicos capazes de aperfeiçoar a gestão independentemente dos SLA's negociados;
- Criar ou aprimorar alguns indicadores e mecanismos básicos de divulgação dos resultados.

Atitudes a serem desenvolvidas:

- Report de resultados para a organização;
- Técnicas básicas de negociação com Fornecedores;
- Discurso e estratégia de atuação alinhada com todos os membros de TI envolvidos no programa de gestão

Metodologia de ensino

Ação educacional com conteúdo 100 % prático, com experimentação das técnicas em exercícios e em casos reais da empresa. Avaliação de trabalhos e de quiz para fixação da aprendizagem.

Níveis de Avaliação

Reação: nível de satisfação dos participantes em relação à ação educacional aplicada logo após o seu término.

Formas de Avaliação da Aprendizagem

Avaliação do tipo Formativa com função de orientar, corrigir, informar sobre a aprendizagem do participante da ação através de feedbacks.



Pré requisitos

Conhecimentos dos principais processos de negócio da Organização, conceitos básicos de gestão TI e bons conhecimentos da estrutura, processos e dos fornecedores de TI da organização.

Material Didático

- Apostila contendo os slides;
- Apostila resumo dos tópicos;
- Pesquisas na internet sobre o foco da capacitação;
- Estudos de caso;
- Uso de flip-chart.

Conteúdo Programático

Unidade	Objetivos	Conteúdo
Unidade 1	Introdução ao Tema da Gestão de Outsourcing.	<ul style="list-style-type: none">▪ Alinhamento : investigando os fatores motivadores que levaram a decisão pela terceirização▪ Entendendo a importância da gestão de fornecedores▪ Renegociação dos contratos : será possível evitar ?▪ Reflexão : relacionamento entre os conceitos apresentados e os fatores motivadores
Unidade 2	Indo além do SLA : como gerenciar seus contratos de Outsourcing.	<ul style="list-style-type: none">▪ Abrangência dos SLAs▪ Entendendo o ciclo de vida dos contratos▪ Principais promessas quebradas e como renegociá-las▪ Termos e pontos a serem permanentemente renegociados▪ Construindo um plano de renegociação permanente▪ Reflexão : em que posição do ranking está o seu provedor ?

<p>Unidade 3</p>	<p>Como construir e implantar processos e ferramentas de controle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principais processos chave a serem controlados ▪ Entendendo a importância relativa e classificando seus serviços e fornecedores ▪ Estudo de Caso : analisando um mapa estratégico de fornecedores ▪ Criando um processo de controle de Contratos ▪ Criando um processo de controle de Performance ▪ Estudo de caso : construindo um dashboard de controle de performance
<p>Unidade 4</p>	<p>Estudos de Caso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regras e dinâmica para o estudo de casos ▪ Estudo de Caso 1 ▪ Estudo de Caso 2
<p>Unidade 5</p>	<p>Conclusão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesa redonda : o que vamos fazer ? <ul style="list-style-type: none"> • <i>amanhã de manhã,</i> • <i>na semana que vem e</i> • <i>no próximo mês ?</i> ▪ Consolidação do plano de trabalho

Material desenvolvido por treinamento em parceria GrupoTreinar. É proibido conteúdo, no todo ou em autorização prévia.

