

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GOVERNANÇA DE TI BASEADA EM PADRÕES
INTERNACIONAIS

Jefferson Mittmann

ANÁLISE DE RESULTADOS DE UMA CENTRAL DE SERVIÇOS EM TI
TERCEIRIZADA

Uma proposta utilizando BSC e ITIL

São Leopoldo

2017

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GOVERNANÇA DE TI BASEADA EM PADRÕES
INTERNACIONAIS

Jefferson Mittmann

ANÁLISE DE RESULTADOS DE UMA CENTRAL DE SERVIÇOS EM TI
TERCEIRIZADA
Uma proposta utilizando BSC e ITIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Governança de Tecnologia da Informação, pelo curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Governança de Tecnologia da Informação Baseada em Padrões Internacionais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof.^a Mestra Emilia Sumie Adachi

São Leopoldo

2017

Análise de Resultados de uma Central de Serviços em TI Terceirizada – Uma proposta utilizando BSC e ITIL

Jefferson Mittmann¹

¹Aluno da Unidade acadêmica de pesquisa e pós-graduação - Unisinos

jeff.mittmann@gmail.com

***Abstract.** Increasingly embedded in organizations strategy, IT needs to evaluate and seek continuous improvement involving all its employees and suppliers. Outsourcing processes are enabling financial results to be improved through cost reduction and, with appropriate monitoring, to ensure the improvements expected by the IT area. In this context, the present work, obtained as a result of an action research, presents a way to perform an analysis of the results of an outsourced IT service center, using tools such as BSC and ITIL.*

***Resumo.** Cada vez mais inserida na estratégia das organizações, a área de TI precisa avaliar e buscar melhorias contínuas envolvendo todos os seus funcionários e fornecedores. Os processos de terceirização estão permitindo potencializar os resultados financeiros através da redução de custos e, com acompanhamento adequado, garantir as melhorias esperadas pela área de TI. Nesse contexto, o presente trabalho, obtido como resultado de uma pesquisa-ação, apresenta uma forma de realizar uma análise de resultados de uma central de serviços de TI terceirizada, lançando mão de ferramentas como BSC e ITIL.*

1. Introdução

No contexto atual de globalização, as empresas precisam se manter competitivas no mercado de maneira bastante ampla a fim de garantir sucesso nos seus negócios, fazendo com que suas áreas internas busquem melhorias objetivando entregar melhores resultados com um menor custo. Nesse aspecto, a terceirização de serviços contribui em várias dessas áreas internas, para empresas dos mais variados segmentos. De acordo com Fernandes (2015),

a facilidade e economia que este serviço oferece auxilia, e muito, no dia-a-dia de empresas de diversos portes, pois se encarrega de trabalhos que antes eram responsabilidade da própria empresa, que sofria com a falta de tempo e dinheiro para levar todas essas atividades adiante.

A contratação de prestadores de serviços de tecnologia da informação (TI), diversas vezes, apoia-se nessa facilidade e economia, já que se torna possível aumentar rapidamente a agilidade na entrega de resultados relacionados à TI, com redução significativa de custos. Esta redução de custos ocorre porque as empresas prestadoras tendem a já possuir os recursos humanos e tecnológicos necessários, eliminando investimentos em encargos trabalhistas e em tecnologias – sejam softwares ou hardwares – para a empresa contratante.

Por outro lado, é importante que a empresa contratante continue entregando ou melhore as suas entregas – a fim de ganhar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes – para os seus clientes finais que, muitas vezes, não percebem ou não têm a necessidade de perceber que o serviço contratado está sendo executado por uma empresa terceira. Essa necessidade de entrega, constante ou com crescentes melhorias, pode ser entendida com o conceito de qualidade.

O termo qualidade originou-se do latim *qualitate*, que significa propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las das outras (MARTINELLI, 2009). Todavia, devemos pensar até que ponto o cliente final pode ou deve explicar quais são as propriedades, atributos ou condições necessárias para que um produto ou serviço atinja as suas necessidades e desejos. O conceito de qualidade precisou, assim, evoluir para uma definição mais ampla. Conforme Falconi (1992, apud Pagano, 2016, p. 12), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de modo seguro e no tempo certo as necessidades dos clientes”.

Considerando que um produto ou serviço de qualidade precisa englobar, de forma confiável, acessível, segura e no prazo correto a necessidade do cliente final, baseado em determinados atributos e condições, presume-se que existam parâmetros para considerar que esse produto ou serviço possui determinada qualidade, a ser percebida pelo cliente final. Todavia, de forma bastante comum, esse cliente final não irá esclarecer todas as especificações (propriedades, atributos ou condições) do produto/serviço que irá satisfazer a sua necessidade para a empresa terceira contratada, sendo esta uma atividade que pode ser clarificada e entendida na missão da empresa buscada pelo cliente final. Conforme Marques (2015), a missão de uma empresa é definida como “a razão pela qual ela existe, o motivo pelo qual ela foi concebida e projetada”. A estratégia, por sua vez, é entendida como o caminho para atingir sua missão.

A empresa contratante abordada nesse estudo enquadra-se nas situações anteriormente escritas. Esta empresa, do segmento de fabricação e comercialização de produtos para consumo em massa, esclarece em sua missão a busca por fornecer produtos de qualidade, e que essa missão está apoiada na estratégia de gerar valor compartilhado em toda a sua cadeia produtiva, visando agricultura sustentável, prosperidade no campo e redução de riscos. Além disso, diversas operações são realizadas por outras empresas de TI contratadas sob o regime de terceirização, colocando-se o desafio de estarem alinhadas à missão, visão e estratégia da empresa contratante.

Esse desafio de alinhamento das operações com a estratégia pode ser superado com o auxílio de um gerenciamento de serviços adequado. Conforme Fernandes e Abreu (2014, p.225),

o gerenciamento de serviços pode ser definido como “um conjunto de capacitações organizacionais especializadas para fornecer valor aos clientes na forma de serviços”, ou seja, de transformar recursos em serviços valiosos.

Cohen (2011) e Pagano (2016) alertam que, para contribuir com o gerenciamento de serviços de TI, é importante que a empresa defina quais são os indicadores-chave de desempenho (KPI) a serem utilizados, permitindo parametrizar os conceitos de qualidade que são percebidos pelo cliente final. Uma das ferramentas que permite encaminhar essa

questão é o *Balanced Scorecard* (BSC). Conforme Kaplan e Norton (2001, apud Filho, 2016, p. 6),

na era da competição baseada no conhecimento, a capacidade das organizações de se desenvolver, fomentar e mobilizar ativos intangíveis é fator crítico de sucesso. Contudo os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis da organização: as habilidades, as competências e a motivação dos empregados; os bancos de dados e as tecnologias de informação; os processos eficientes e sensíveis, a fidelidade dos clientes e a imagem da organização no ambiente externo. O *Balanced Scorecard* foi proposto como solução para este problema de avaliação de desempenho.

Para contribuir no suporte à qualidade das entregas dos prestadores de serviços, pode-se lançar mão do *framework Information Technology Infrastructure Library* (ITIL). Conforme Fernandes e Abreu (2014, p.227),

a ITIL é um agrupamento das melhores práticas utilizadas para o gerenciamento de tecnologia de informação de alta qualidade, obtidas em consenso após décadas de observação prática, pesquisa e trabalho de profissionais de TI e processamento de dados em todo o mundo.

Em suma, percebe-se a necessidade de avaliar os resultados de uma central de serviços de TI terceirizada garantindo o devido alinhamento à missão e estratégia da empresa contratante, e que existem ferramentas e práticas já disponíveis que podem contribuir para a atividade.

É necessário esclarecer que, para este estudo, a análise foi delimitada à área de IT Services da empresa terceira, responsável por atividades relacionadas a gerenciamento de incidentes, gerenciamento de requisições de mudança, e também priorização e escalção de chamados relativos a todos os sistemas internos que suportam a cadeia de valor da empresa contratante dos serviços.

Desta forma, pergunta-se: como realizar uma análise de resultados de uma central de serviços de TI terceirizada à luz de BSC e do *framework* ITIL, visando o alinhamento estratégico da empresa contratante englobando de forma confiável, acessível, segura e no prazo correto a necessidade do cliente final?

Para responder a esta pergunta, o presente artigo objetiva trazer uma proposta de ferramenta de análise de resultados de uma central de serviços de TI (IT Services) terceirizada para uma empresa de fabricação e comercialização de produtos para consumo em massa, com o uso de BSC e ITIL. A fim de contribuir com o entendimento deste trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver os conceitos de visão e estratégia de TI para o negócio
- Construir um método de transmissão desses conceitos para a central de serviços de TI (IT Services)
- Criar uma ferramenta baseada em BSC para análise e avaliação de uma central de serviços de TI sob a ótica da melhoria contínua descrita no *framework* ITIL

O presente artigo está organizado de forma a apresentar o referencial teórico utilizado, a metodologia de trabalho, os dados coletados, as análises realizadas com estes dados, uma proposta de plano de ação para o alinhamento estratégico da empresa terceirizada em relação à empresa contratante e uma forma de realizar a avaliação desta empresa terceirizada.

2. Referencial teórico

Para compreender o encaminhamento desta pesquisa, torna-se necessário abordar os conceitos de planejamento estratégico para TI, alinhamento estratégico, ITIL, BSC, PDCA, matriz RACI e construção de métricas usando SMART.

2.1. Planejamento estratégico para TI

A fim de entender o que é planejamento estratégico em TI precisamos esclarecer os conceitos de visão e estratégia para TI.

2.1.1. Visão e estratégia para TI

Para Pagano (2016, p. 12), a visão para TI corresponde a

um desafio normalmente associado a uma situação a ser alcançada dentro de alguns anos (em geral 5 ou mais anos) e para a qual deveremos desenvolver os recursos e capacidades necessários (a partir de estratégias a serem implementadas).

De acordo com Celestino (2013), a estratégia “pode ser definida como um conjunto de técnicas e mecanismos rigorosamente elaborados para atingir um determinado objetivo”.

2.1.2. O que é o planejamento estratégico em TI

O Planejamento Estratégico em TI (PETI) é, de acordo com Premkumar e King (1992, apud Rezende, 2003), Boar (1993, apud Rezende, 2003) e Kearns e Lederer (1997, apud Rezende, 2003),

um processo dinâmico e interativo para estruturar a estratégia, tática e operacionalmente as informações organizacionais, a TI, os sistemas de informação, as pessoas envolvidas e a infraestrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos da organização.

Pagano (2016, p. 11) esclarece que “para entendermos como traçar um plano estratégico para a TI é preciso conhecer os componentes do planejamento estratégico”. O autor apresenta quatro questões básicas a serem respondidas:

- Quem somos: refere-se à missão e valores organizacionais
- Onde estamos hoje: trata da análise do ambiente
- Para onde vamos: corresponde à visão de futuro
- Como chegaremos lá: estabelece as estratégias a serem tomadas

Conforme Hilsdorf (2005), “pode-se comparar a visão com uma viagem mental para o desconhecido”. Olhando para o futuro, a visão aponta o destino intencional da organização, a ser alcançado através da estratégia. Esta, por sua vez, é a “arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”.

2.2. Alinhamento estratégico

Franz (2015) resgata que o planejamento estratégico de TI inclui o “desdobramento das ações corporativas com o intuito de visualizar o melhor processo para atingimento e colaboração das áreas”. O autor também destaca a necessidade de ter um “olhar mais atento nas demandas oriundas do próprio negócio” e, assim, desenvolver estratégias em TI para as questões percebidas como automatização, redução de custos e otimização de processos da organização.

De acordo com Affeldt e Vanti (2009, p. 204), o alinhamento estratégico de TI:

é um processo contínuo de ajustes que as organizações utilizam para obter-se a interligação entre os objetivos e estratégias de negócios e os objetivos e estratégias da área de TI, com o intuito de obter vantagem competitiva.

O diagrama abaixo contribui para esclarecer o desdobramento do planejamento estratégico de uma organização, através do alinhamento estratégico, para o planejamento estratégico de TI desta organização:



Figura 1: Alinhamento estratégico

Fonte: adaptado de SILVA, 2008

Para apoiar o alinhamento estratégico, devem ser considerados os recursos disponíveis ou necessários em TI, os sistemas de gestão de informação e de conhecimento, os recursos humanos envolvidos e o contexto em que a organização está inserida, a fim de contribuir no esclarecimento do caminho para o alinhamento entre a área de TI e o negócio.

Conforme Foina (2001, apud Silva, 2008), “a informação certa, no formato adequado e na hora certa pode mostrar oportunidades de negócios ou ameaças que levam os executivos a tomar decisões importantes para o sucesso da organização”.

2.3. ITIL

Desenvolvida no final dos anos 80 pela *Central Computer and Telecommunications Agency* (CCTA) a partir de uma solicitação do governo britânico – que estava insatisfeito com o nível de qualidade dos serviços de TI –, a ITIL se tornou referência mundial para melhores práticas no gerenciamento de serviços de TI (FERNANDES e ABREU, 2012, p. 225-227).

A ITIL é caracterizada como um *framework*, uma biblioteca de práticas de gerenciamento de serviços de TI que foram testadas e comprovadas por diversas organizações, permitindo que as empresas que as adotem elevem o grau de maturidade e qualidade através do uso eficaz e eficiente dos seus ativos estratégicos de TI. Vale destacar que o foco, para ITIL, está no alinhamento e integração com as necessidades entre clientes e usuários. Neste estudo, será feita referência à versão 2011 (uma atualização da ITIL V3) somente como “ITIL”.

O núcleo da ITIL é composto por cinco publicações:



Figura 2: Núcleo da ITIL

Fonte: CHIARI, 2017

Cada uma das publicações está relacionada a um estágio do ciclo de vida de um serviço (FERNANDES e ABREU, 2012, p. 229):

- Estratégia de serviço: fornece orientações sobre como enxergar e atuar com o gerenciamento de serviços não somente como uma capacidade organizacional, e sim como um ativo estratégico.
- Desenho de serviço: fornece orientações sobre o desenho e desenvolvimento de serviços, além de trazer práticas de gerenciamento de serviços.
- Transição de serviço: a partir da criação de serviços novos ou da modificação de serviços, torna-se necessária a avaliação sobre como realizar a transição. Esta publicação fornece orientações sobre esse estágio.
- Operação de serviço: a partir do término da transição de serviço, o gerenciamento que ocorre no dia a dia pode ser orientado por essa publicação, garantindo a entrega e suporte de forma eficiente e eficaz.
- Melhoria contínua de serviço: com base no modelo PDCA (*Plan – Do – Check – Act*), orienta sobre como fazer melhorias incrementais e de larga

escala na qualidade do serviço, metas de eficiência, continuidade, etc. Percebe-se, pela figura 2, que a melhoria contínua de serviço permeia todos os outros estágios.

O quadro a seguir apresenta os processos envolvidos em cada um dos estágios de um serviço sob a visão de ITIL:

Tabela 1: Processos envolvidos por estágio

Fonte: adaptado de FERNANDES e ABREU, 2014, p. 20

Estágios	Processos
Estratégia de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> · Gerenciamento estratégico para serviços de TI · Gerenciamento financeiro de TI · Gerenciamento de portfólio de serviços · Gerenciamento de demanda · Gerenciamento de relacionamento com o negócio
Desenho de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> · Coordenação do desenho · Gerenciamento do catálogo de serviços · Gerenciamento do nível de serviço · Gerenciamento da capacidade · Gerenciamento da disponibilidade · Gerenciamento da continuidade do serviço · Gerenciamento da segurança da informação · Gerenciamento de fornecedores
Transição de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> · Planejamento e suporte à transição · Gerenciamento de mudanças · Gerenciamento de ativos de serviço e da configuração · Gerenciamento da liberação e distribuição · Validação e teste de serviço · Avaliação de mudança · Gerenciamento do conhecimento
Operação de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> · Gerenciamento de eventos · Gerenciamento de incidentes · Cumprimento de requisições · Gerenciamento de problemas · Gerenciamento de acesso
Melhoria Contínua de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> · Processo de melhoria em 7 passos

No estudo que segue, será feito o detalhamento do estágio de Operação de Serviço na apresentação da estrutura da área de TI terceirizada analisada e do estágio de Melhoria Contínua de Serviço na avaliação de resultados da central terceirizada.

2.4. BSC

Desenvolvido por dois professores de Harvard, David Norton e Robert Kaplan, o *Balanced Scorecard* (BSC)

é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas (SANTOS, 2017).

Conforme Filho (2016, p. 7-9), o BSC atua em quatro perspectivas:

- **Perspectiva Financeira:** esta perspectiva está voltada aos resultados. Em geral, as medições são facilmente realizadas pois dizem respeito ao retorno de capital, como lucro e prejuízo, receitas e despesas e retorno de investimentos.
- **Perspectiva do Cliente:** voltada a criar valor ao cliente, apresenta como a organização se diferencia atraindo, retendo e aprofundando o relacionamento. As medições de indicadores de satisfação e fidelidade, por exemplo, fazem parte desta perspectiva.
- **Perspectiva de Processos Internos:** esta perspectiva busca esclarecer quais são os processos em que a organização deve ser excelente visando a satisfação de seus clientes. Recomenda-se utilizar a cadeia de valor da empresa, permitindo identificar oportunidades e dificuldades futuras ao avaliar a forma com que a empresa implementa a sua estratégia.
- **Perspectiva de Crescimento e Aprendizado:** através da ótica da inovação, mobilização de pessoas, tecnologia e aspectos organizacionais, nesta perspectiva estão os capitais humano, organizacional e tecnológico.

A figura a seguir permite sintetizar as perspectivas e a sua relação com a visão e estratégia de uma organização:



Figura 3: BSC e relações de perspectivas

Fonte: autor

Além de estabelecer os objetivos, é fundamental que exista uma comunicação desses objetivos para todos os funcionários da organização. Conforme Filho (2016, p. 13):

Cada colaborador, individualmente, necessita orientação para compreender como seu trabalho pode contribuir para o sucesso na implementação da estratégia. A definição dos objetivos contribui para isto, pois define com clareza o que objetivamente se deseja. Objetivos somente se tornam efetivamente promotores de ação quando existem indicadores conectados a estes objetivos. Aceita esta premissa, o problema dos administradores passa a ser como criar e definir objetivos organizacionais, e como criar mecanismos de comunicação e monitoramento destes objetivos através de indicadores de performance e incentivos.

No estudo que segue serão apresentados os respectivos indicadores, alinhados à estratégia da organização abordada.

2.5. PDCA

A ferramenta PDCA, também conhecida como “Ciclo de Deming”, foi criada na década de 20 por Walter A. Shewart e disseminada a partir da década de 50 por William Edward Deming (FARIA, 2017).

Conforme Adachi (2016, p. 6), a ferramenta PDC é adotada “pelas organizações como a principal ferramenta para a melhoria contínua do serviço, bem como de todos os processos de gerenciamento de serviços”. Conforme o site Project Builder (2017):

O intuito é ajudar a entender não só como um problema surge, mas também como deve ser solucionado, focando na causa e não nas consequências. Uma vez identificada a oportunidade de melhoria, é hora de colocar em ação atitudes para promover a mudança necessária e, então, atingir os resultados desejados com mais qualidade e eficiência.

O ciclo é composto por quatro fases, segundo Martins (2012):

- *P (Plan)*: consiste na seleção de uma atividade que esteja necessitando de uma melhoria. É importante, nesta fase, definir claramente quais serão os itens de controle e a medida de sucesso a ser considerada. Também deve-se definir o método mais adequado para o atingimento dessas metas.
- *D (Do)*: de acordo com o método definido na etapa anterior, nesta fase será feita a implementação do plano elaborado. Será necessário, durante essa fase, realizar o acompanhamento do processo com a coleta dos dados necessários para a próxima fase.
- *C (Check)*: a partir do término da execução do plano elaborado, realiza-se a análise dos dados coletados na fase anterior. A checagem, comparando estes dados obtidos à medida de sucesso definida na primeira fase, permitirá identificar as diferenças e avaliar se os objetivos foram cumpridos.
- *A (Act)*: havendo diferença entre os dados obtidos e a medida de sucesso, atua-se corretivamente sobre esta diferença. Se, através da verificação dos itens de controle e dos dados coletados, verifica-se que os objetivos foram atingidos, executa-se a padronização e, por fim, a conclusão do plano.

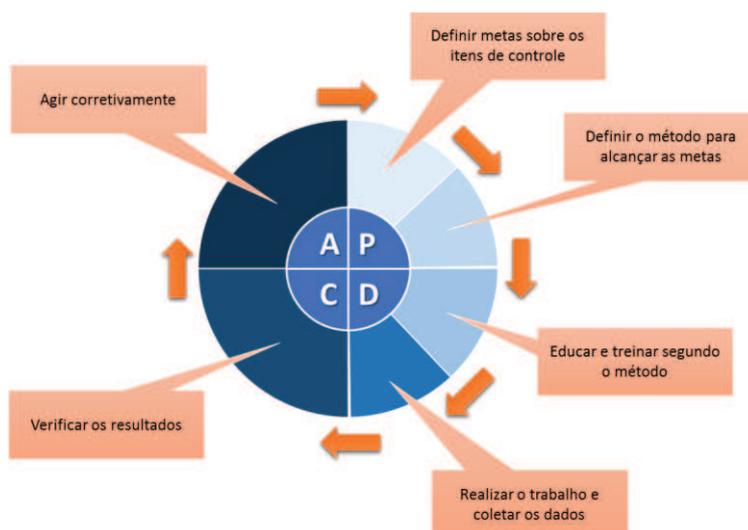


Figura 4: Ferramenta PDCA

Fonte: Adaptado de MARTINS (2012)

2.6. Matriz RACI

A Matriz RACI, conforme Palma (2013), consiste em uma “ferramenta utilizada para atribuição de responsabilidades, dentro de um determinado processo, projeto, serviço ou mesmo no contexto de um departamento/função”. Esta ferramenta é referenciada em diversas práticas de mercado para gerenciamento de serviços de TI.

Tabela 2. Matriz RACI

Fonte: adaptado de PALMA (2013)

Significado		Explicação
R	<i>Responsible</i>	Refere-se ao responsável por executar a atividade
A	<i>Accountable</i>	É a pessoa que deve responder pela atividade (somente uma poderá ser atribuída)
C	<i>Consult</i>	É aquele que deve ser consultado e precisa participar da decisão ou atividade executada
I	<i>Inform</i>	Refere-se à pessoa que será informada a respeito da atividade

Ainda conforme o autor, a utilização de uma matriz RACI contribui para a clarificação das tarefas entre pessoas e equipes, rastreamento e responsabilização de tarefas, além de evitar que pessoas chave sejam ignoradas ou esquecidas durante o processo ou atividade.

2.7. Construção de métricas usando SMART

Conforme Cohen (2011, p. 58-62), uma métrica é “a leitura de números em dois ou mais momentos diferentes”. Para a construção de métricas de “maneira profissional para acompanhar o desempenho de processos e serviços”, o autor sugere cinco premissas, representadas pelo acrônimo SMART:

- *Specific*: a métrica precisa específica, apresentada de forma “clara e compreensível”. Um exemplo de métrica específica é “diminuir 10% da quantidade de incidentes abertos por telefone até o final do ano”.
- *Mensurable*: conforme o autor, deve-se medir “apenas aquilo que se consegue obter e que pode determinar se alcançou seu objetivo”. Ou seja, é necessário que a métrica seja mensurável.
- *Achievable*: a métrica proposta, mesmo que seja ambiciosa, precisa ser considerada alcançável. Para tanto, é importante avaliar a maior quantidade possível de aspectos envolvidos para o atingimento do resultado de um processo, e considerar esses aspectos na definição da métrica a ser utilizada.
- *Realistic*: a métrica precisa estar apoiada em informações próximas da realidade. Uma métrica realista, conforme o autor, permite buscar os aperfeiçoamentos necessários.
- *Timely*: por fim, o autor destaca a necessidade de “fazer alguma coisa quando as métricas são geradas”, ou seja, as métricas precisam ser oportunas, sendo devidamente utilizadas à medida que forem produzidas.

3. Metodologia

De acordo com Porto (2016, p. 51), a metodologia “descreve como a pesquisa foi conduzida de tal forma que possa ser avaliada e reproduzida, se necessário”. Para este estudo, a metodologia utilizada é apresentada a seguir.

3.1. Delineamento da pesquisa

Para este estudo, foi realizada uma pesquisa-ação. Conforme Porto (2016, p. 51), este método corresponde a uma “pesquisa aplicada de natureza participativa”. Ainda conforme a autora, a pesquisa-ação “tem por objetivo promover uma intervenção e melhorias em uma situação atual, sob um caráter prático e organizacional, além de produção e disseminação de conhecimento”. Esta pesquisa teve enfoque qualitativo e quantitativo para a coleta de dados.

3.2. Unidade de análise

A área de TI da organização observada possui diversas subáreas, algumas constituídas por funcionários contratados pela própria empresa e outras formadas por funcionários de empresas terceirizadas. O presente estudo foi limitado às atividades realizadas por funcionários pertencentes a uma das empresas terceirizadas. Desta forma, a unidade de análise desta pesquisa corresponde ao conjunto de seis participantes de uma das empresas terceirizadas pela organização tratada, sendo cinco analistas de TI e um coordenador de TI.

A estrutura hierárquica da área de TI analisada, na empresa terceirizada, é constituída da seguinte forma:

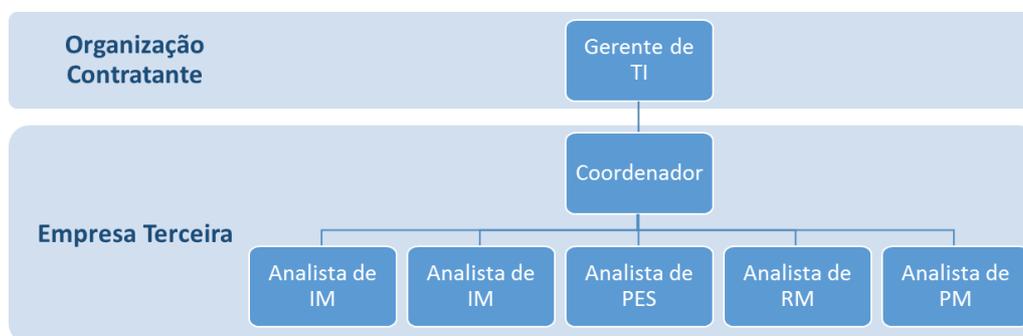


Figura 5: Estrutura hierárquica da área de TI analisada

Fonte: autor

Destaca-se que, embora os analistas respondam hierárquica e funcionalmente para o Coordenador, possuem acesso também à gerência de TI.

3.3. Coleta de dados

Os dados do estudo foram obtidos combinando pesquisa qualitativa e quantitativa. Optou-se por esta forma pois “combinar técnicas quantitativas e qualitativas torna uma pesquisa mais forte e reduz os problemas de adoção exclusiva de um desses grupos” (NEVES, 2013).

- a) Pesquisa qualitativa: observação sistemática, técnica na qual “o pesquisador define claramente e de antemão os componentes do fenômeno que irá

observar assim como os métodos que serão utilizados na análise desses componentes” (MALHOTRA, 2011, apud APPOLINÁRIO, 2011, p. 137). Esta forma de pesquisa permitiu obter informações a respeito da estrutura da área de TI, assim como da missão e estratégia de TI da organização.

- b) Pesquisa quantitativa: através de um questionário estruturado em que as “variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente” (APPOLINÁRIO 2011, p. 150), aplicado aos integrantes da empresa terceirizada que atuam para a área de TI avaliada. Esta forma de pesquisa permitiu mensurar o nível de conhecimento sobre a missão e da estratégia da organização pelos integrantes da área de TI alocada na empresa terceirizada.

3.4. Técnica de análise de dados

Neste estudo, os dados obtidos através da pesquisa qualitativa foram interpretados através de uma análise de conteúdo. Para Bardin (2010, apud Porto, 2016, p. 32), esta análise “utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Já os dados obtidos através da pesquisa quantitativa foram interpretados por meio de uma análise estatística e classificatória.

3.5. Limitações

Este estudo está limitado aos participantes de uma das empresas terceirizadas pela organização analisada, sendo possível aprofundá-lo através da abordagem de outras empresas que também prestam serviços de TI a essa organização. Esta limitação deu-se em função do tempo disponível para a realização do estudo.

3.6. Etapas da pesquisa

As etapas da pesquisa podem ser verificadas na tabela a seguir:

Tabela 3: Etapas da pesquisa

Fonte: autor

ETAPAS DA PESQUISA	Nov/16	Dez/16	Jan/17	Fev/17	Mar/17	Abr/17	Mai/17
Definição da proposta de trabalho	■						
Levantamento bibliográfico	■	■	■	■	■	■	
Coleta de dados sobre visão e missão de empresa contratante		■					
Pesquisa com integrantes da empresa terceirizada		■					
Análise dos dados			■	■			
Formulação da proposta de alinhamento estratégico e da ferramenta de avaliação					■	■	
Revisão e preparação do relatório final						■	■
Entrega do relatório final							■

4. Apresentação dos dados e análises

Os dados das pesquisas são apresentados a seguir.

4.1. Estrutura da área de TI analisada

Para o presente estudo, foram analisados os seguintes processos em *IT Services* na empresa terceirizada, segundo recomendação da ITIL:

- Gerenciamento de Incidentes (*Incident Management - IM*): este processo é responsável pelo acompanhamento e apoio nas resoluções de incidentes, a fim de minimizar os impactos causados ao negócio. Na estrutura da área, as atividades são executadas por dois analistas.
- Priorização e Escalação (*Prioritization and Escalation - PES*): este processo é responsável por acompanhar os chamados relacionados a incidentes e requisições, realizando a priorização conforme necessidade ou solicitação do usuário final ou gerência de TI, ou realizando a escalação para casos de chamados que excederam o prazo acordado junto ao grupo resolvidor. Na estrutura da área, as atividades são executadas por um analista.
- Cumprimento/Gerenciamento de Requisições (*Request Management - RM*): este processo é responsável por acompanhar as requisições feitas pelos usuários, visando garantir o encaminhamento correto ao grupo resolvidor e a resolução no prazo. Havendo a necessidade de escalar alguma demanda, o processo de PES citado anteriormente é acionado. Na estrutura da área, as atividades são executadas por um analista.
- Gerenciamento de Problemas (*Problem Management - PM*): este processo atua na análise de incidentes recorrentes, principalmente de forma reativa analisando os dados relacionados ao processo de gerenciamento de incidente. Na estrutura da área, as atividades são executadas por um analista.

4.2. Visão e estratégia de TI da organização analisada

Da mesma forma que ocorre para a organização como um todo, suas áreas precisam estar devidamente alinhadas à visão e estratégia. Fazendo uma simples analogia, é como ter diferentes grupos de funcionários de uma grande embarcação: há um grupo responsável por controlar o leme, outro grupo responsável pelo motor, mais um grupo responsável pela navegação por mapas, uma equipe de manutenção, e assim por diante. E se algum desses times não estiver orientado ao mesmo objetivo geral, corre-se o risco de a embarcação ficar à deriva, perder-se no oceano ou chegar ao destino incorreto – sem cogitar ainda desastres mais graves.

Por outro lado, além da estratégia estipulada para todos trabalharem viajando rumo ao mesmo objetivo, cada área pode possuir a sua visão de futuro e a sua estratégia em particular: o grupo responsável pelo leme pode desejar ter momentos menos desgastantes e, para isso, assume a estratégia de trabalhar por turnos. O grupo responsável pelo motor pode visualizar para o seu futuro um equipamento menos poluente ao meio ambiente e busca, através de pesquisa, novas formas de movimentação marítima. Por sua vez, a equipe de navegação por mapas percebe a necessidade de evoluir tecnologicamente a fim de trazer mais segurança ao grupo e investe em ferramentas informatizadas, e assim por diante para todas as áreas.

O mesmo ocorre com a área de TI, dentro de uma organização: é necessário ter clareza sobre o ponto onde se está para, então, tentar enxergar o futuro e colocar-se nele, estipulando a visão de forma clara para todos os colaboradores. A estratégia para TI, então, delineará o caminho a ser traçado para o sucesso no atingimento dessa visão, colaborando para o atingimento da visão da organização alinhada à estratégia organizacional.

Durante a realização do estudo, através da observação sistemática, foi possível verificar qual é a visão e a estratégia conforme o negócio. A organização esclarece que sua missão consiste na busca por fornecer produtos de qualidade, apoiada na estratégia de gerar valor compartilhado em toda a sua cadeia produtiva, visando agricultura sustentável, prosperidade no campo e redução de riscos.

Ao aprofundar as observações no estudo, foi possível verificar que não há, de forma clara, uma descrição para a visão e para a estratégia para a área de TI da organização analisada. Todavia, tendo em vista a forma como a visão e a estratégia geral da organização é explícita e divulgada no seu site na internet, torna-se realizável desdobrar essa informação para uma possível visão e estratégia da área de TI da organização. A tabela a seguir permite um entendimento mais claro desse possível desdobramento:

Tabela 4: Missão, visão e estratégia

Fonte: autor

	Organização	Área de TI
Missão	Fornecer produtos de qualidade	Fornecer soluções de qualidade
Visão	Promover agricultura sustentável, prosperidade no campo e redução de riscos	Promover o desenvolvimento sustentável de produtos e sistemas, reduzindo os riscos inerentes ao negócio, pessoas, consumidores e sociedade
Estratégia	Gerar valor compartilhado em toda a sua cadeia produtiva	Gerar valor compartilhado em toda a sua cadeia produtiva

Cabe, neste estudo, esclarecer também qual é a cadeia de valor da organização e, tratando-se de um estudo focado na área de TI, apresentar a cadeia de valor de TI observada na organização. A cadeia de valor da organização pode ser representada pela figura abaixo:



Figura 6: Cadeia de valor da organização

Fonte: site da empresa, adaptado pelo autor

Para cada item da cadeia de valor, há um suporte da área de TI, obtido através da análise do portfólio de TI e incluindo as áreas de apoio da organização, através de sistemas e aplicativos que apoiam a execução dos processos envolvidos:

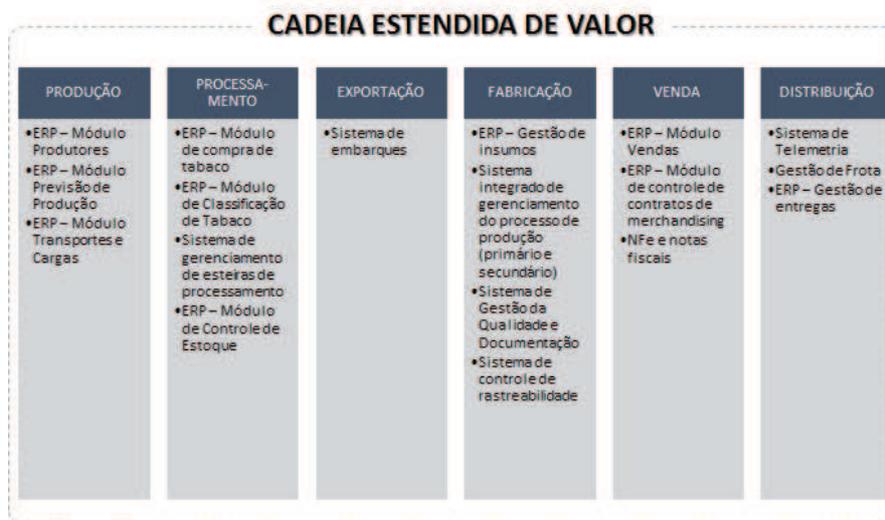


Figura 7: Suporte de TI conforme a cadeia de valor

Fonte: intranet da empresa, adaptado pelo autor



Figura 8: Suporte de TI conforme áreas de apoio

Fonte: intranet da empresa, adaptado pelo autor

Desta forma, podemos verificar que a estrutura de TI suporta a cadeia de valor em toda sua amplitude.

4.3. Nível de entendimento da missão, visão e estratégia

Para verificação do entendimento da missão e a visão da organização, assim como da missão e da visão da área de TI, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto aos funcionários da empresa terceirizada que atuam na área de TI da organização analisada. Esta pesquisa ocorreu no mês de dezembro de 2016, englobando 5 analistas e um coordenador, e foi realizada através de formulário simples enviado por e-mail. Na pesquisa realizada foram considerados os seguintes indicadores para o grau de conhecimento: 1 para “sim, possui conhecimento”; 2 para “possui conhecimento parcial” e 3 para “não possui conhecimento”. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 5. Conhecimento da missão, visão e estratégia

Fonte: autor

Questionamento	Func. 1	Func. 2	Func. 3	Func. 4	Func. 5	Coordenador	Média
Você conhece a missão da empresa contratante?	2	3	3	3	2	2	2,5
Você conhece a visão da empresa contratante?	2	3	3	3	2	2	2,5
Você conhece a estratégia da empresa contratante?	2	3	3	2	2	2	2,3
Você conhece a missão da área de TI?	2	2	2	2	2	1	1,8
Você conhece a visão da área de TI?	2	2	2	2	2	1	1,8
Você conhece a estratégia da área de TI?	2	2	2	2	2	1	1,8

É possível verificar, pelos resultados obtidos durante a pesquisa, que os funcionários não possuem um entendimento adequado que possibilite vantagem competitiva para a organização. Conforme destacado anteriormente, a ausência de alinhamento pode gerar um direcionamento incorreto para as ações dos funcionários e da empresa terceirizada, podendo trazer resultados indesejados pela empresa contratante se não estiverem de acordo o planejamento estratégico.

5. Propondo uma forma de alinhamento estratégico

Conforme Johnston e Carrico (1988 apud Pinto e Graelm, 2001, p. 262), a área de TI “evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel de suporte ou mesmo viabilização da estratégia da organização”. Para Pinto e Graelm (2001, apud Graelm, 2006), as estratégias de TI precisam estar ligadas diretamente como decorrência das estratégias da organização, a fim de criar soluções de valor ao negócio.

Um desafio que se apresenta para a organização abordada neste estudo refere-se ao modelo de terceirização que foi adotado: os funcionários da empresa terceirizada, que atuam diretamente com as atividades de TI da organização não passam pela mesma formação profissional e vivência dentro da organização que os funcionários próprios desta organização. Tal fato demonstra que os funcionários da empresa terceira não serão, de forma mais garantida, impactados pela cultura organizacional da empresa contratante dos serviços. Torna-se, assim, necessária uma nova estratégia de imersão na cultura organizacional da empresa que contrata os serviços de TI. Além desse aspecto, cabe ressaltar que a própria empresa terceira possui a sua cultura organizacional, e que fazer um funcionário atuar mediando os dois lados passa a exigir mais competências profissionais.

Visto que a estratégia envolve um processo dinâmico, as propostas de alinhamento de estratégias precisam também se moldar conforme a necessidade, sendo retomadas continuamente a fim de garantir o elo entre a estratégia do negócio e a estratégia de TI. Em função desse fluxo constante, propõe-se a montagem de um plano de ação com a utilização da ferramenta PDCA.

Para a aplicação da ferramenta PDCA, sugere-se que sejam abordados cada um dos itens abaixo:

- Missão da empresa contratante
- Visão da empresa contratante
- Estratégia da empresa contratante
- Missão da área de TI
- Visão da área de TI
- Estratégia da área de TI

Estes itens foram organizados em um plano de ação estruturado em três etapas, considerando:

- a) Missão, visão e estratégia da empresa contratante, a fim de esclarecer estes aspectos quanto à empresa que contrata os serviços de TI
- b) Cadeia estendida de valor da empresa contratante, a fim de abordar a abrangência do suporte dos serviços de TI dentro da empresa contratante
- c) Missão, visão e estratégia da área de TI da empresa contratante, a fim de oportunizar melhorias no conhecimento e ação da área de TI terceirizada, devidamente alinhadas aos objetivos estratégicos de TI da organização contratante

Cada uma das etapas foi elaborada de forma a se apoiar na ferramenta PDCA:

Tabela 6. Plano de ação

Fonte: autor

Etapa	Fase	Atividade	Descrição	R	A	C	I
1	Plan	Definir metas	Ao término da ação, os participantes poderão descrever com suas próprias palavras quais são a missão, a visão e a estratégia da empresa contratante	x		x	x
		Definir método	Treinamento presencial, desenvolvido através de material fornecido pela empresa contratante. Será utilizado o mesmo material de treinamento inicial para novos funcionários desta empresa	x	x		
	Do	Educar e treinar	Aplicação do treinamento	x			
		Realizar o trabalho e coletar dados	Avaliação de conhecimentos (escrita)	x			
	Check	Verificar os resultados	Checagem da avaliação de conhecimentos. Os resultados serão considerados "sucesso" para mais de 80% de acertos na avaliação de conhecimentos	x	x	x	x
	Act	Agir corretivamente	Reciclagem para os analistas que não tiverem atingido sucesso na fase anterior	x	x		

Etapa	Fase	Atividade	Descrição	R	A	C	I
2	Plan	Definir metas	Ao término da ação, os participantes poderão descrever qual é a cadeia estendida de valor da empresa contratante	x		x	x
		Definir método	Induções presenciais: os participantes irão visitar as principais áreas da empresa contratante. As áreas serão as seguintes:		x	x	x
			• Produção, processamento e exportação: usina de fumo		x		
			• Fabricação: fábrica		x		
			• Venda: central de televendas e saída a campo com vendedor		x		
			• Distribuição: central de distribuição e saída a campo com entregador		x		
	Do	Educar e treinar	Aplicação do treinamento	x			
		Realizar o trabalho e coletar dados	Avaliação de conhecimentos (escrita)	x			
	Check	Verificar os resultados	Checagem da avaliação de conhecimentos. Os resultados serão considerados "sucesso" para mais de 80% de acertos na avaliação de conhecimentos	x	x	x	x
	Act	Agir corretivamente	Reciclagem para os analistas que não tiverem atingido sucesso na fase anterior	x	x		
3	Plan	Definir metas	Ao término da ação, os participantes poderão descrever com suas próprias palavras quais são a missão, a visão e a estratégia da área de TI da empresa contratante	x		x	x
		Definir método	Treinamento presencial, desenvolvido através de material fornecido pela empresa contratante. Será utilizado o mesmo material de treinamento inicial para novos funcionários desta empresa		x	x	x
	Do	Educar e treinar	Aplicação do treinamento	x			
		Realizar o trabalho e coletar dados	Avaliação de conhecimentos (escrita)	x			
	Check	Verificar os resultados	Checagem da avaliação de conhecimentos. Os resultados serão considerados "sucesso" para mais de 80% de acertos na avaliação de conhecimentos	x	x	x	x
	Act	Agir corretivamente	Reciclagem para os analistas que não tiverem atingido sucesso na fase anterior	x	x		

Para o plano de ação proposto, considera-se adequado fazer uso da seguinte matriz RACI para cada atividade prevista:

Tabela 7. Matriz RACI

Fonte: autor

	Significado	Envolvidos
R	<i>Responsible</i>	Instrutor de treinamento (recurso fornecido pela empresa terceirizada)
A	<i>Accountable</i>	Supervisão de treinamento (recurso fornecido pela empresa terceirizada)
C	<i>Consult</i>	Coordenador (líder hierárquico da equipe de analistas)
I	<i>Inform</i>	Gerente de TI da organização contratante

A fim de implementar o plano de ação proposto, é necessário realizar uma reunião prévia de apresentação para o gerente de TI da organização contratante. Devido a esse fato, não foi possível ainda dar continuidade a este plano. Entretanto, sugere-se que, após a apresentação ao gerente de TI e devida validação, cada etapa seja executada em até 30 dias a partir desta validação. Este prazo é sugerido a fim de garantir um rápido retorno quanto ao alinhamento da equipe terceirizada, mas possibilitando que a área de treinamento da empresa contratante consiga oportunizar os recursos necessários.

Para eventuais substituições de funcionários na empresa terceira no quadro de analistas ou coordenação envolvidos com a área de TI da empresa contratante, sugere-se que seja aplicado o mesmo plano de ação para os novos integrantes da equipe.

Orienta-se, também, avaliações periódicas (semestrais ou anuais) a fim de promover o constante alinhamento dos funcionários da empresa terceira em relação à estratégia da empresa contratante. Para tais avaliações, recomenda-se utilizar os recursos a partir da fase de checagem (“*check*”) de cada uma das etapas, realizando a fase de correção (“*act*”) conforme a necessidade.

6. Avaliação de resultados da central terceirizada

Do ponto de vista do alinhamento estratégico, é necessário que os objetivos de TI estejam estabelecidos de acordo com os objetivos da organização, de forma que os resultados obtidos por TI colaborem com os resultados esperados pela organização. Através da criação do BSC de TI torna-se possível integrar os indicadores chave de desempenho (ou *key performance indicators* – KPIs) desta área a fim de contribuir com as decisões estratégicas que impactam no negócio.

6.1. Identificando o BSC de TI da organização

Conforme já tratado anteriormente, o BSC atua em quatro perspectivas: financeira, do cliente, de processos internos e de crescimento e aprendizado.

A organização tratada nesse estudo, através da observação realizada, apresentou possuir indicadores que podem ser organizados em um BSC de TI, verificando as quatro perspectivas necessárias. Os indicadores verificados foram os seguintes:

- Perspectiva Financeira:
 - *Incident per user* (IPU): corresponde ao número total de incidentes registrados dividido pelo número de usuários ativos. Esse indicador gera uma métrica mensal, onde objetiva-se atingir um

determinado número de incidentes por usuário ao mês. Atualmente esse indicador está na perspectiva financeira pois cada incidente gera um custo para a organização, assim como implica em um custo para a sua resolução. Em suma, reduzir o IPU no mês implica em reduzir o impacto financeiro de incidentes.

- Custo operacional: toda operação de TI gera um custo que precisa ser mantido dentro do orçamento mensalmente. Manter esse custo dentro do esperado contribui para o atingimento do resultado financeiro da organização.
- Retorno sobre o investimento (ROI): o retorno de investimentos realizados em TI precisa ser maior que o investimento realizado, a fim de impactar positivamente nas finanças da empresa. A verificação do ROI é feita conforme os investimentos realizados.
- Perspectiva do Cliente:
 - Nota da pesquisa de satisfação: para cada incidente solucionado, o usuário pode classificar a sua satisfação em notas de 1 a 5, sendo 1 a nota que indica que o usuário ficou insatisfeito com a tratativa ou resolução e 5 a nota que indica o maior nível de satisfação. A pesquisa é aplicada e registrada no mesmo sistema que apoia o processo de atendimento dos incidentes. As medições são mensais, avaliando-se comparativamente com os meses anteriores.
- Perspectiva de Processos Internos:
 - TTTI: como o ciclo de produtos na cadeia de valor da organização não pode ter obstáculos, as solicitações dos usuários precisam ser tratadas em um tempo adequado através de processos otimizados. O *time tagged-time implanted* (TTTI) permite medir, por tipo de solicitação (como uma troca de senha, criação de um novo usuário ou instalação de um aplicativo), o tempo decorrido desde a solicitação até a conclusão.
 - TTTR: visando o mesmo cuidado quanto à cadeia de valor da organização, o *time tagged-time resolved* (TTTR) permite medir, por tipo de incidente (erros de acesso, problemas com aplicações ou indisponibilidade de telefonia), o tempo decorrido desde o registro do incidente até a sua resolução.
- Perspectiva de Crescimento e Aprendizado:
 - Nível de satisfação: anualmente, a organização mede a satisfação de seus funcionários, tanto a respeito da área em que atuam quanto à organização como um todo. Esse nível de satisfação permite tomar ações para reter talentos estratégicos.
 - Quantidade de horas de treinamento: juntamente com a área de Recursos Humanos, são disponibilizados treinamentos através de uma plataforma via internet, objetivando o desenvolvimento dos funcionários para ampliação do capital intelectual da organização.

6.2. Propondo um BSC de TI para a operação terceirizada

Assim como a área de TI precisa estar alinhada à estratégia da organização, suas subáreas – mesmo com atividades sendo realizadas por empresas terceirizadas – precisam também estar alinhadas. Para o caso de atividades terceirizadas, o desafio tende a ser maior em função do alinhamento de valores organizacionais: enquanto uma empresa tem os seus valores, uma empresa terceirizada precisa – conforme a necessidade de alinhamento estratégico – absorver também os valores da organização que a contratou. Cohen (2011, p. 40) alerta para situações em que os valores “fiquem diluídos quando o parceiro valorizar mais agilidade e rapidez do que a qualidade postulada” pela empresa contratante.

Desta forma, entende-se que as métricas estipuladas para mensuração dos resultados da empresa terceirizada precisam, além de colaborar para a própria organização contratante, permitir que esta última avalie a prestação de serviços realizada historicamente. Estas questões foram consideradas na grade de indicadores proposta a seguir:

Tabela 8. BSC proposto para a empresa terceirizada

Fonte: autor

Perspectiva	Indicador	Descrição	Métrica	Processo na área terceirizada
Financeira	Incidentes por Usuário	O processo de Gerenciamento de Problema objetiva reduzir, através da análise de incidentes e acompanhamento de suas resoluções, o número total de incidentes.	Considerando o tipo de incidente que originou a análise do problema, verifica-se o resultado através da quantidade absoluta de incidentes que ocorreram após a ação da equipe.	Gerenciamento de Problema
	Quantidade absoluta de chamados tratados	É necessário justificar a estrutura contratada junto à empresa terceirizada	A quantidade absoluta de tickets tratados precisa ser nivelada conforme histórico, a fim de mostrar a produtividade da equipe	Todos
Cliente	Pesquisa de satisfação	A satisfação do usuário quanto ao apoio dos chamados pode ser medida através de uma pesquisa a ser enviada ao término de cada tratativa.	A avaliação pode verificar o nível de satisfação do usuário em relação às informações fornecidas pela equipe de Priorização e Escalação, em escala de 1 (menos satisfeito) a 5 (mais satisfeito).	Priorização e Escalação

Perspectiva	Indicador	Descrição	Métrica	Processo na área terceirizada
Processos Internos	Variação no TTTI	Espera-se que o TTTI diminua através de um gerenciamento efetivo das requisições.	Considerando chamados de mesmo tipo com e sem atuação da equipe, pode-se verificar se há uma redução no tempo médio de tratativa dessas requisições.	Gerenciamento de Requisição
	Variação no TTTR	Espera-se que o TTTR diminua através de um gerenciamento efetivo dos incidentes.	Considerando chamados de mesmo tipo com e sem atuação da equipe, pode-se verificar se há uma redução no tempo médio de tratativa desses incidentes.	Gerenciamento de Incidentes
	Tempo médio de resposta (TMR)	Quanto mais rápido o retorno dado a um usuário, o processo mostra-se mais efetivo.	Considerando o tempo desde o primeiro acionamento e a primeira interação com resolvidor ou usuário, pode-se medir se as atuações estão ocorrendo conforme esperado para acelerar as tratativas	Todos
	Qualidade	Através de um <i>checklist</i> pré-determinado, é possível medir itens como vocabulário, conhecimento técnico e de procedimentos, gentileza e demais comportamentos diante dos usuários.	Através de acompanhamento de uma amostra de atendimentos a chamados, gera-se uma avaliação para medir a qualidade e identificar oportunidades.	Todos
Crescimento e Aprendizado	Turnover	A rotatividade de funcionários pode gerar perda de capital intelectual e aumentar a curva evolutiva da equipe.	Espera-se que a equipe se mantenha constante sempre que estiver trazendo resultados positivos, a fim de reduzir a curva evolutiva.	Todos
	Quantidade de horas de treinamento	O desenvolvimento da equipe é fundamental para a evolução dos resultados, através de treinamentos e ações focadas no desenvolvimento de competências	A quantidade total de horas de treinamento aplicadas em relação à quantidade de horas trabalhadas pode representar o quanto está sendo investido no desenvolvimento dos funcionários.	Todos

Para este estudo, os indicadores descritos não foram coletados e analisados em função do tempo disponível. Desta forma, sugere-se que seja feita uma coleta e análise aprofundada dessas informações, para posteriormente definir:

- Metas: sugere-se a realização de um piloto, por tempo limitado, a fim de identificar os valores atuais e projetar, então, os valores aceitáveis para cada indicador.
- Planos de ação: a partir da geração de histórico dos indicadores e obtenção das métricas, orienta-se a utilização do processo de melhoria contínua de ITIL.
- Responsáveis: criação da matriz RACI a fim de garantir a comunicação da estratégia e seus resultados.

6.3. Identificando as oportunidades de melhoria

Fernandes e Abreu (2014, p. 253) orientam que

os serviços de TI devem continuamente ser alinhados e, principalmente, integrados às necessidades do negócio (que são dinâmicas por natureza), através da identificação e da implementação de ações de melhoria para o suporte aos processos de negócio.

Ainda conforme os autores, o estágio de Melhoria Contínua de Serviço de ITIL “contém atividades que suportam o planejamento contínuo da melhoria de processos”. Essas atividades incluem a análise de informações a fim de garantir os níveis de serviços acordados e o atingimento dos resultados desejados, além de elevar a satisfação dos usuários. Os autores afirmam que é possível mensurar os benefícios da melhoria contínua através de métricas adequadas. Assim, entende-se ser possível e necessário avançar na identificação das oportunidades de melhoria após a realização da avaliação de resultados da central de serviços terceirizada.

Para verificar o que precisa ser melhorado, é importante determinar o que precisa ser medido para melhorar. Adachi (2016, p.13) esclarece que, ao realizar um monitoramento e medição à luz do valor para o negócio, torna-se possível validar as decisões tomadas, direcionar as ações rumo a objetivos almejados, gerar evidências para a justificativa de ações e identificar os “pontos de intervenção que tenham mudanças subsequentes e ações corretivas”.

Com os indicadores, as métricas e as metas devidamente definidos, pode-se aplicar o processo de melhoria contínua descrito em ITIL:

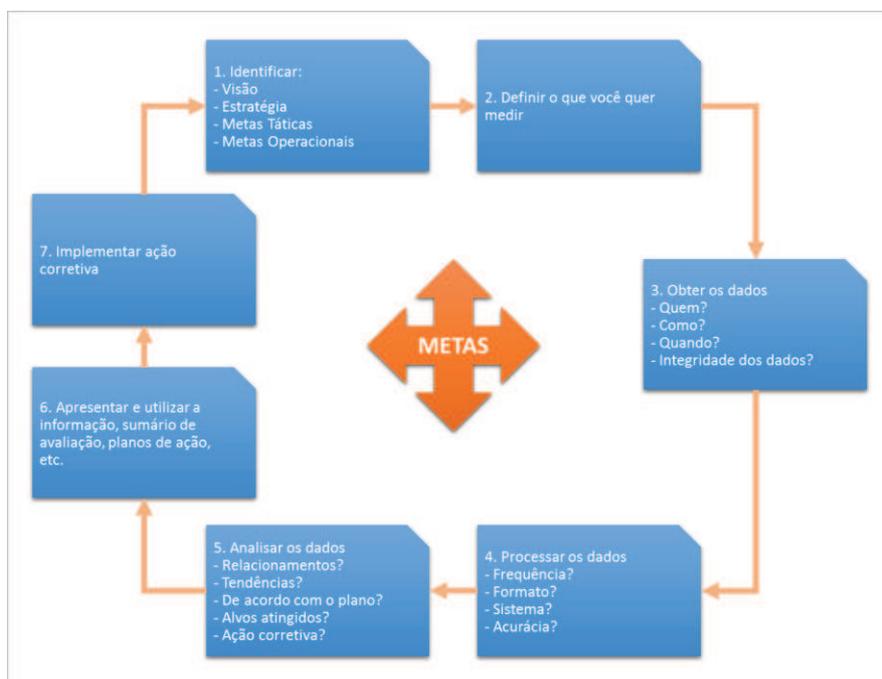


Figura 9: Processo de Melhoria em 7 Passos

Fonte: adaptado pelo autor de The Cabinet Office (2011e, apud Fernandes e Abreu, 2014, p. 256)

Por fim, vale destacar “a necessidade de identificar e categorizar todas as iniciativas ou possibilidade de melhoria como Registros de Melhoria Contínua de Serviço”, incluindo o prazo de resolução e benefícios para a operação (FERNANDES e ABREU, 2014, p. 257).

7. Considerações finais

Este trabalho buscou colaborar com a superação do desafio que os gestores de serviços de TI enfrentam ao realizar uma análise de resultados de centrais de serviços de TI terceirizadas, objetivando verificar, com o uso de ferramentas como BSC e ITIL, se os resultados gerados por essas centrais estão alinhados à estratégia de TI e à estratégia da organização.

Esclarecer os conceitos de visão e estratégia de TI para o negócio é a primeira etapa para, posteriormente, atuar de forma a garantir que as empresas terceirizadas gerem resultados devidamente alinhados à estratégia da empresa contratante. Essa geração de resultados, no mercado atual, torna-se cada vez mais desafiadora ao passo que estas empresas terceirizadas precisam garantir as entregas dos acordos de níveis de serviço contratados e, elas próprias, manterem-se competitivas frente a outros fornecedores. Por outro lado, a empresa contratante – inserida também em um mercado desafiador – precisa ter a segurança de que a empresa terceirizada está atuando a seu favor como parceiro estratégico. Uma forma de colaborar para o devido alinhamento foi apresentada, nesse estudo, através da sugestão de um plano de ação para transmissão dos conceitos de visão e estratégia da organização.

Possuir uma ferramenta que permita a análise dos resultados da central de serviços terceirizada contribui para que a organização consiga medir, avaliar e melhorar os serviços prestados, muitas vezes de forma transparente aos seus usuários. Acredita-se, assim, que o presente estudo atingiu o seu objetivo geral ao propor uma ferramenta de análise de resultados de uma operação terceirizada de TI com o uso de BSC e ITIL.

Para o futuro, sugere-se expandir este estudo também para as demais empresas terceirizadas a fim de discutir, juntamente com a gerência de TI, a implementação de planos de ação e atualizações para a ferramenta de análise proposta.

Esta pesquisa não apresenta um fim, mas abre a oportunidade de ampliação e complemento. Afinal, cabe ressaltar a necessidade de agilidade na obtenção e análise dos dados obtidos pela ferramenta proposta, para então suprir as gerências com informações através de *dashboards* e relatórios concisos e objetivos, mesmo que gerados através de planilhas eletrônicas e gráficos, que contribuirão para acelerar as decisões. Para estudos futuros, assim, sugere-se abordar o desenvolvimento desses *dashboards*, relatórios e outras visões da ferramenta apresentada.

Referências

- ADACHI, E. S., “Melhoria Contínua – ITIL e ISO 20000”. São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada – UNISINOS, 2016.
- AFFELDT, F. S. e VANTI, A. A. “Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras”. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, São Leopoldo, Vol. 6, n. 2, p. 203-226, 2009.
- APPOLINÁRIO, F. “Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico”. São Paulo: Atlas, 2011
- CELESTINO, A. L. “Estratégia é tudo, inclusive na área de TI!” Profissionais TI, 2013. Disponível em <<https://www.profissionaisiti.com.br/2013/11/estrategia-e-tudo-inclusive-na-area-de-ti/>>. Acesso em 22 abril 2017
- CHIARI, R. “Mundo ITIL”. N.D. Disponível em: <<https://www.mundoitil.com.br>>. Acesso em 10 abril 2017.
- COHEN, R. “Gestão de help desk e servisse desk: ensaios e crônicas ao supervisor de pequenos e médios centros de suporte técnico”. São Paulo: Novatec Editora, 2011.
- FARIA, C. “PDCA”. Infoescola, 2017. Disponível em <http://www.infoescola.com/administracao/_pdca-plan-do-check-action/>. Acesso em 11 abril 2017.
- FERNANDES, A. A. e ABREU, V. F. “Implantando a Governança de TI: Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços”. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- FERNANDES, M. “A importância da terceirização com qualidade”. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://ama.srv.br/grupo/noticias/mostrar.php?codigo=10149>>. Acesso em: 01 abril 2017.
- FILHO, O. R. K. “Balanced Scorecard em TI”. São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada – UNISINOS, 2016.
- FRANZ, C. J. “A importância do planejamento estratégico no TI”. TI Especialistas, 2015. Disponível em > <<https://www.tiespecialistas.com.br/2015/02/importancia-planejamento-estrategico-no-ti/>>. Acesso em 21 abril 2017.
- HILSDORF, L. “Visão e estratégias de negócio”. N.D., 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/visao-e-estrategias-de-negocios/643/>>. Acesso em 03 abril 2017.
- MARQUES, J. R. “Saiba como elaborar a missão da empresa”. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/saiba-como-elaborar-a-missao-da-empresa>>. Acesso em 01 abril 2017.

MARTINELLI, F. “Gestão da Qualidade Total”. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2009.

MARTINS, R. “O que é PDCA?” Blog da Qualidade, 2012. Disponível em <<http://www.blogdaqualidade.com.br/o-que-e-pdca/>>. Acesso em 11 abril 2017.

NEVES, J. L. “Pesquisa Qualitativa - características, usos e possibilidades”. UNISC. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf>. Acesso em: 19 abril 2017.

PAGANO, R. “Gestão da Qualidade Total”. São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada – UNISINOS, 2016.

PALMA, F. “A Matriz RACI é a solução de seus problemas!” Portal GSTI, 2013. Disponível em <<https://www.portalgsti.com.br/2013/04/a-matriz-raci-e-a-solucao-de-seus-problemas.html>>. Acesso em 11 abril 2017.

PINTO, G. J. S. e GRAEML, A. R. “Alinhamento entre tecnologia da informação e negócios: o caso de uma cooperativa médica no Paraná”. REGE, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 259-274, 2011.

PORTO, J. B. “Metodologia de Pesquisa em Governança de TI”. São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada – UNISINOS, 2016.

PROJECT BUILDER. “Ciclo PDCA: uma ferramenta imprescindível ao gerente de projetos!” Disponível em <<http://www.projectbuilder.com.br/blog-home/entry/pratica/ciclo-pdca-uma-ferramenta-imprescindivel-ao-gerente-de-projetos>>. Acesso em 29 abril 2017

REZENDE, D. A. “Alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao business plan: contribuição para a inteligência empresarial das organizações”. REAd, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 4.

SANTOS, M. A. P. “O que é Balanced Scorecard”. N.D., 2008. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/o-que-e-balanced-scorecard/3949>>. Acesso em 11 abril 2017.

SILVA, W. “PETI - Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação”. SlideShare, 2008. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/waguinho40/peti-planejamento-estrategico-de-tecnologia-da-informao>>. Acesso em 21 abril 2017.

ANEXOS

Email com questionário enviado aos participantes da pesquisa

Olá! Tudo bem?

Conforme falamos mais cedo, estou terminando minha pós-graduação em Governança de TI e, nessa etapa, gostaria da ajuda de vcs para responder seis perguntas. Como resposta, peço que considerem "Sim, possuo conhecimento", "Possuo conhecimento parcial" ou "Não possuo conhecimento". As perguntas são:

- Você conhece a missão da empresa que contrata os serviços da [Nome da empresa terceira – suprimido aqui]?
- Você conhece a visão da empresa [Nome da empresa terceira – suprimido aqui]?
- Você conhece a estratégia da empresa [Nome da empresa terceira – suprimido aqui]?
- Você conhece a missão da área de TI da empresa [Nome da empresa contratante – - suprimido aqui]?
- Você conhece a visão da área de TI da empresa [Nome da empresa contratante – suprimido aqui]?
- Você conhece a estratégia da área de TI da empresa [Nome da empresa contratante – suprimido aqui]?

Muito obrigado!!

Abraços,
Jefferson.