

DOI: 10.33947/2316-7394-v8n1-3954

**AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DE OUTSOURCING EM TI NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS*****THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF OUTSOURCING IN TI PROJECT MANAGEMENT***Lucas dos Santos Ramos<sup>1</sup>**RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo apresentar um panorama geral sobre a terceirização do setor de TI de empresas de qualquer porte. O estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica relacionadas à terceirização, ITIL, PMBOK e governança de TI, com base em estudos de viabilidade de custos, tempo e demais recursos necessários, normas e regulamentações para tal aplicação. Com isso, o artigo foi elaborado indicando todos os pontos chave para planejamento, estudo, normalização, vantagens e desvantagens de aplicação da terceirização e suas práticas no preparo do profissional com visão estratégica a favor da organização que atua em outsourcing em serviços de TI.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Terceirização. Governança. Recursos. Regulamentações. Planejamento.*

**ABSTRACT**

*This article aims to present an overview of IT outsourcing companies of any size. The study was conducted through bibliographic research related to outsourcing, ITIL, PMBOK and IT governance, based on cost feasibility studies, time and other necessary resources, rules and regulations for such application. Thus, the article was elaborated indicating all the key points for planning, study, standardization, advantages and disadvantages of outsourcing application and its practices in the preparation of professionals with strategic vision in favor of the organization that outsources IT services.*

**KEYWORDS:** *Outsourcing. Governance. Resources. Regulations. Planning.*

---

<sup>1</sup> Graduando em Gestão da Tecnologia da Informação – Universidade Guarulhos [lcsramos@gmail.com.br](mailto:lcsramos@gmail.com.br)

## INTRODUÇÃO

O mercado vem adotando a terceirização do setor TI como solução para redução de custos sem perder a eficiência e qualidade. Uma pesquisa realizada por Ricardo Mansur em 2009 com profissionais da área indicou que de 77% das empresas que pretendem terceirizar os serviços de TI encontram-se insatisfeitas com os resultados que seu próprio setor de TI apresenta.

Menos de 37% das empresas que utilizam a terceirização atingiram suas metas de redução de custos e aumento de performance dos serviços em TI. Para cerca de 40% das empresas pesquisadas, os resultados não pagaram o tempo e recursos investidos na transição. Mais de 80% dos entrevistados veem o setor de TI como parte da infraestrutura básica de empresas e negócios, eles alegam que a terceirização deve contribuir para aumentar a rentabilidade da empresa dentro do prazo estipulado a ela como sendo a curto, médio ou a longo prazos.

Essa nova filosofia de pensamento busca gerir os investimentos no setor, de maneira a escolher a “melhor” maneira de investir recursos, ao invés da “menor”, na qual uma aplicação de menor custo pode infringir negativamente os resultados em performance, qualidade e suporte do setor de TI.

## 1. OUTSOURCING

O termo *Outsourcing* é uma palavra em inglês, com tradução literal “out” = “fora” e “source” ou “sourcing” = “fonte”. Ou seja, está relacionado com a utilização estratégica de fontes externas de mão-de-obra de uma empresa. Em termos práticos, falar em *outsourcing* significa falar em terceirização, termo mais conhecido no Brasil, na qual uma empresa busca uma empresa exterior para atuar em um setor específico interno. Inicialmente, empresas terceirizadas atuavam com mais frequência em setores de *facilities*, e com o tempo essa filosofia de trabalho passou a atingir cada vez mais setores internos. Atualmente é comum ver empresas que utilizam mão de obra terceirizada nos setores de manutenção, segurança, produção e logística, inclusive empresas do setor público.

A terceirização, teve início nos Estados Unidos no período da Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Isso foi necessário porque as indústrias bélicas pre-

cisavam concentrar-se na produção de armamentos para a guerra. Desse modo, passaram a delegar outras atividades às empresas prestadoras de serviços

Essa técnica ganhou destaque na década de 1980, o mercado trouxe mais mudanças nas empresas com o cliente se tornando cada vez mais o centro das atenções exigindo que as empresas buscassem entender seu perfil. Isso fez com que empresas médias e pequenas, mais atentas e ágeis, acabassem pegando fatias significativas do mercado em que atuavam.

Atentas aos acontecimentos, grandes empresas buscavam formas de entrar novamente no mercado plenamente pensando em “olhar para dentro”, acabaram descobrindo saídas para entrar de forma competitiva. Então foi introduzido o *downsizing*, que significa a redução dos níveis hierárquicos, enxugando o organograma e reduzindo o número dos **cargos nas** empresas, o que reduzia a burocracia e agilizava as tomadas de decisão. O processo permitiu que as empresas obtivessem uma evolução significativa nos processos, ao se tornarem mais ágeis e assertivas. Com isso, as novas filosofias de trabalho que focavam em sua atividade primária e designavam os setores secundários (limpeza, segurança, TI, manutenção, etc) para terceiros. Isso gerou mais resultados em relação a custos por conta de não haver a necessidade de manter muitos **funcionários, ação que ficou conhecida como outsourcing**, ou terceirização, em português.

Segundo o Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas -, desenvolvido pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (SACC-DIEESE), no Brasil, a terceirização surgiu na década de 1960, com a instalação das primeiras montadoras. Contratar serviços de terceiros era uma necessidade, já que essas empresas focavam apenas na montagem dos carros, delegando a outros as tarefas de produção e fornecimento de componente, ou seja, eles delegavam à terceiros suas atividades secundárias, como por exemplo limpeza, segurança e manutenção.

A ideia de terceirizar ganhava impulso, isso fez surgir empresas de *facilities*, focadas em atender essa demanda crescente por serviços terceirizados. Contudo, nesse período, a atividade ainda não “possuía nome”, pois a palavra “terceirização” ficou conhecida apenas a partir da Lei do Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas (Lei nº 6.019/1974).

Ela abordava só os trabalhos terceirizados temporários, já que as atividades terceirizadas permanentes foram autorizadas apenas pela Lei nº 7.102/1983 (lei que regulamentava serviços de vigilância bancária).

Na década de 1990, a lei nº 8.949/1994 contribuiu com o setor, acrescentando um parágrafo único ao artigo 442 da CLT, afirmando que “independentemente da atividade da sociedade cooperativa, não há vínculo empregatício entre ela e os associados, nem entre os associados e os que tomam serviço da cooperativa”. Já a Lei nº 8.987/1995 definiu o regime de concessão/ permissão da prestação de serviços públicos.

Com a sanção da lei nº 13.429/2017, as empresas puderam contratar funcionários terceirizados para desenvolver também atividades-fim (as principais, que definem a produção de serviços e bens) — e não apenas as atividades-meio, ou secundárias. A nova proposta permite contratos temporários semestrais (antes, eram trimestrais), podendo ser prorrogado por mais três meses.

Segundo alguns estudiosos, o modelo brasileiro não se mostrou eficaz em outras nações, pois o modelo nacional visa somente o lucro, reduzindo ao máximo benefícios de funcionários terceirizados, por muitas vezes tornando a atividade terceira numa espécie de sub trabalho. Para essas pessoas, não é somente a mão-de-obra barata que atrai investidores de fora: é preciso, também, manter condições de trabalho decentes, tais como salários mais altos, benefícios, ambiente de trabalho mais agradável, etc. para os profissionais terceirizados.

## 2. ITIL

O *Information Technology Infrastructure* (ITIL) é um conjunto de boas práticas<sup>2</sup> descrevendo a melhor forma para executar um processo integrado do gerenciamento de serviços de TI, o qual foi desenvolvido pela *United Kingdom's Office Of Government Commerce* (OGC) no final da década de 1980 visando otimizar os serviços de TI do governo do Reino Unido.

O ITIL basicamente visa entregar o suporte aos serviços de maneira apropriada e aderente aos requisitos do negócio, e é o modelo de gerenciamento de TI com maior aceitação global. Em geral, o gerenciamento de serviços em TI trata tanto não só dos

serviços em infraestrutura de TI, mas também os termos *IT Service Delivery* e *IT System Management* para descrever tais funções.

O *IT Service Support* e o *IT Service Delivery* descrevem os processos fundamentais para a melhoria da qualidade dos serviços.

As competências podem ser agrupadas em táticas e operacionais:

### Competências Táticas:

- **Availability Management** – Otimizar a capacidade da estrutura, suporte e serviços de TI para que a disponibilidade dos recursos alcance os objetivos do negócio;
- **Service Level Management** – Manter e melhorar o nível de qualidade dos serviços de TI com a eliminação de serviços de qualidade baixa;
- **IT Service Continuity Management** – Processo de gerenciamento dos recursos técnicos e humanos para garantir que os serviços estejam dentro dos níveis acordados;
- **Capacity Management** – Define as atividades de gestão e previsão dos recursos de TI, utilizando o monitoramento, análise e planejamento de suas condições operacionais;
- **Financial Management** – Tem como meta dar transparência aos custos de TI.

### Competências Operacionais:

- **Incident Management** – Tem como meta restabelecer a normalidade operacional após algum incidente no menor tempo possível;
- **Problem Management** – Identificar as causas de incidentes de maneira preventiva, evitando assim, que os mesmos ocorram;
- **Configuration Management** – Controlar a infraestrutura de TI com o intuito de utilizar *hardware* e *software* homologados;
- **Change Management** – Melhorar as operações do dia a dia de TI, assegurando a utilização correta dos padrões e processos e atendimento eficiente às mudanças, utilizando planejamento de controle e suporte;
- **Release Management** – Assegurar apenas que versões autorizadas e corretas serão disponibilizadas e apenas softwares licenciados serão utilizados.

<sup>2</sup> É uma expressão derivada do inglês *best practice*, a qual denomina técnicas identificadas como as melhores para realizar determinada tarefa

### 3. PMBOK

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) foi desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), uma organização dedicada às necessidades de gerentes de projetos de todo o mundo. O PMBOK foi elaborado com a colaboração de várias dezenas de profissionais afiliados ao PMI do mundo todo, contando assim, com diversas visões e diferentes experiências, com sua primeira versão sendo publicada em 1996, estando atualmente em sua quinta edição.

Segundo o PMI, o guia do *PMBOK* pondera que as aplicações do conhecimento de processos, habilidade, ferramentas e técnicas podem ter um impacto significativo e positivo no sucesso do projeto ao qual é aplicado, identificando esse conjunto de gerenciamento de projetos, que é amplamente reconhecido, como “boa prática”. O que quer dizer que o conhecimento e práticas são amplamente aplicáveis aos projetos, onde na maior parte das vezes existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade. “Boa prática” quer dizer que existe um consenso em que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances do sucesso de inúmeros projetos. Além disso, fornece e promove um vocabulário, com termos comuns no âmbito da profissão de gerenciamento de projetos e para o uso em aplicações de conceitos de gerenciamento de projetos.

### 4. VISÃO ESTRATÉGICA DE OUTSOURCING EM TI

A primeira questão que é avaliada ao tomar a decisão de terceirizar o setor de TI de uma empresa é se os recursos serão utilizados de maneira coerente, ou seja, se não haverá um desperdício de tempo e capital.

Como qualquer setor de empresas, terceirizar, teoricamente, significa utilizar mão de obra especializada, sem se preocupar com pormenores como falta de funcionários e processos de contratação, apenas gerenciando a equipe/setor terceirizado.

Ainda assim, utilizar terceirização, pode **trazer novos problemas** para a empresa, tais como profissionais não capacitados a atender suas necessidades, problemas com quebra de contratos e outros problemas relacionados à gestão de pessoas, tornando necessário realizar um grande estudo sobre

seu histórico de atuação, certificações, e especialidades da empresa que irá contratar.

O *outsourcing* de TI está se tornando mais fácil e gratificante, pois as empresas terceirizadas têm a possibilidade de oferecer serviços escalonáveis às necessidades de uma empresa sem a necessidade de grandes investimentos em infraestrutura.

Os *data centers*, por exemplo, podem oferecer tecnologias de computação em nuvem, análise de banco de dados, planos de recuperação de desastre e outros serviços valiosos sem a necessidade de uma estrutura grande na empresa.

Esse tipo de serviço torna empresas pequenas mais competitivas, deixando-as equiparadas a grandes empresas.

### 5. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO OUTSOURCING

#### 6.1 Vantagens

Após os setores responsáveis da empresa entrarem em consenso sobre a terceirização do setor de TI, espera-se que num período compreendido entre médio e longo prazo a empresa apresente resultados positivos, não só em relação à recursos financeiros e materiais, mas também em recursos humanos e intelectuais. Dentre os mais comuns, destacam-se:

- **Controle de custos** – A terceirização de custos de TI permite que a empresa molde seu orçamento à sua necessidade, em termos práticos, paga apenas pelo que se utiliza.
- **Redução dos custos de mão-de-obra** – Permite que a empresa concentre seus recursos humanos onde mais precisa, que muitas vezes não é o setor de TI.
- **Qualificação + Experiência** – Terceirizar seu setor TI significa que terá profissionais mais que qualificados, experientes.
- **Aumento da eficiência e da competitividade** – Empresas que realizam pesquisas e desenvolvimento em TI de maneira interna demandam investimentos maiores, caso contrate uma terceira, ela te oferece soluções prontas.
- **Implementação rápida da nova tecnologia** – Uma empresa terceirizada de TI de qualidade terá os recursos para iniciar

novos projetos imediatamente. Administrar o mesmo projeto internamente pode demandar semanas ou até meses para contratar as pessoas certas e adequá-las às necessidades, uma empresa terceirizada já fornece profissionais capacitados, economizando tempo e dinheiro.

- **Foco no seu core business** – A terceirização permite que a empresa foque em sua atividade primária, não havendo a necessidade de se preocupar com atividades de setores secundários.
- **Redução do risco** – Empresas de terceirização geralmente assumem riscos do setor para você, isso permite que a empresa contratante fique tranquila em relação aos seus custos com o setor de TI.
- **Nivelamento do campo de jogo** – Empresas de terceirizações proporcionam um setor de TI de alto padrão, pois eles possuem ampla experiência na área, e inovar é sempre algo almejado por eles.

## 6.2 Desvantagens

- Em contrapartida, deixar um setor de importância do setor de TI nas mãos de uma empresa terceirizada possui alguns riscos, algo que se deve ser avaliado com extrema importância antes de se iniciar um contrato. Dentre essas desvantagens, se destacam:
- **Controle** – Quando uma empresa terceiriza seu setor de TI, ele deixa na mão de outra empresa um dos seus setores de maior importância, mas caso a implementação de uma empresa não dê certo, a empresa terá que voltar ao zero basicamente até estabilizar o setor novamente, dependendo do tamanho da transição.
- **Segurança** – Um dos maiores problemas em terceirizar o setor de TI é sua segurança, onde outra empresa terá acesso quase irrestrito aos bancos de dados da empresa, alguns dados podem comprometer o futuro da empresa.
- **Compatibilidade** – A compatibilidade dos serviços de TI pode ser um problema, especialmente se uma empresa estiver man-

tendo parte de sua TI interna e terceirizando apenas parte da TI geral, podendo gerar conflitos entre os sistemas utilizados.

- **Falta de coordenação entre metas de negócios e metas de TI** – Os fornecedores de terceirização de serviços de TI não têm a compreensão diária dos negócios de sua empresa.

Eles entendem de TI e questões gerais do setor de negócios, mas não trabalham diretamente com seus funcionários ou clientes.

Essa falta de coordenação deve ser discutida, para não gerar problemas futuros.

- **Algumas funções de TI não são facilmente terceirizadas** – O setor de TI afeta diretamente diversos setores da empresa, em vista que atualmente praticamente todos os setores são integrados por um sistema ou rede, a produção, emissão de notas, controle de dados pode ser comprometida com falhas no setor de TI. É imprescindível que a empresa terceirizada esteja a par de todos os setores envolvidos com a TI, a fim de evitar falhas ou até paradas desnecessárias por desconhecer os processos e procedimentos.
- A moral dos funcionários pode ser afetada – Caso a empresa realize demissões em virtude da terceirização do setor, pode levantar uma dúvida nos demais funcionários sobre a estabilidade do seu emprego.

## 6. APLICAÇÃO DE NORMAS EM GOVERNANÇA DE TI

As melhores práticas do ITIL são complementares a outras estruturas de gerenciamentos de TI atuantes no mercado, tais como a ISO 9000, na qual temos:

**ISO 9000** – Tem o seu foco voltado aos processos, cadeia de valor, qualidade e auditoria. O controle da matriz da qualidade treinamentos e controle dos sistemas de recompensas.

**ITIL** – Tem foco voltado aos processos e serviços em TI. Os principais fatores de sucesso são o controle dos serviços, as normas e políticas para os serviços e processos e treinamentos.

Tabela 1 - ISO 9000xITIL

	O que é?	O que faz?
ISO	Modelo de gerenciamento genérico com ênfase em auditoria.	A auditoria dos requisitos de alto nível é um teste pelo qual as organizações passam ou não.
ITIL	Melhores práticas para o gerenciamento de TI.	Especifica os objetivos e as atividades principais para a entrega dos serviços de TI.

Fonte: (Marcelo Garcia, 2013)

**ABNT NBR ISO/IEC 27002:2006** - É uma norma que estabelece diretrizes e princípios gerais para iniciar, implementar, manter e melhorar a gestão de TI em uma empresa. Em resumo, é um guia para desenvolver os procedimentos de segurança da informação em uma empresa. A norma contempla 10 seções de controle de TI, que são:

- Política de TI;
- Organizando a TI;
- Gestão de ativos;
- Segurança em recursos humanos;
- Segurança física e do ambiente;
- Gestão de operações e comunicações;
- Controle de acesso;
- Aquisição, desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação;
- Gestão de continuidade de negócios;
- Conformidade.

**ABNT NBR ISO/IEC 27005:2008, ISO/IEC 31000:2009 e AS/NZ4360** - Essas normas fornecem as práticas para o processo de Gestão de Riscos de Segurança da Informação e vêm facilitar a sua im-

plementação, tendo como base a gestão de riscos. Se aplicam a todas as empresas que pretendem gerenciar os riscos numa implementação no setor de TI. As normas ISO vêm prover uma clara sustentação à norma 27001:2006. As normas ISO 27005 e AS/NZ4360 utilizam o modelo PDCA (*Plan-Do,-Check-Act*), cujo ciclo compreende as seguintes atividades:

- Definição do contexto;
- Análise/avaliação de riscos (identificação, estimativa e avaliação);
- Tratamento do risco;
- Monitoração e análise crítica do risco;
- Comunicação do risco e aceitação do risco.

**ISO/IEC 15408** - Essa norma é um *Common Criteria*<sup>3</sup>, que define critérios para a avaliação de segurança de produtos e sistemas de TI, permitindo a avaliação individual de acordo com seus requisitos.

## CONCLUSÃO

Embora seja uma prática em ascensão nos últimos anos, a terceirização do setor de TI não se mostra 100% eficiente em relação a redução de custos e aumento de desempenho, segundo base nas pesquisas realizadas. A terceirização do setor de TI não se mostra viável em empresas de médio e grande porte, por questões de custos de implantação, riscos de segurança e tempo de implantação e caso a empresa não se adequar, o tempo para reverter a implantação.

Em contrapartida, para empresas de pequeno porte, essa é uma decisão que pode trazer benefícios, como a maior, sendo a possibilidade de ter um setor de TI equiparado com grandes empresas, porém é importante um planejamento e pesquisa para evitar problemas futuros em decorrência desta ação.

3 É um padrão internacional (ISO/IEC 15408) para segurança de computadores.

**REFERÊNCIAS**

Albertini, Maria M.; Albertini, Alberto L. **Estratégias de governança de tecnologia da informação**. São Paulo: Editora Campus (2010).

Garcia, Marcelo. **Relacionamento entre ISO, PM-BOK, COBIT e ITIL**. Disponível em: <https://movimentognu.wordpress.com/2013/01/24/relacionamento-entre-iso-pmbok-cobit-e-til/>. Publicado em: 24 jan. 2013. Movimento GNU. Acesso em: 09 dez. 2019.

Fernandes, Agnaldo A.; Abreu, Vladimir F. (2009). **Implantando a Governança de TI**. Rio de Janeiro: Brasport, (2009).

Mansur, Ricardo. **Governança Avançada de TI**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, (2009).

PMI (Project Management Institute). **Guia PMBOK 5**. ed. São Paulo: Editora Saraiva, (2013).