

MODELO DE COSOURCING PARA UMA CENTRAL DE SERVIÇOS EM AMBIENTE DE TECNOLOGIA DE AUTOMAÇÃO*

*Rudá Grossi Coimbra Martins¹
Vinicius Andres Strey²
Diego Melo³*

Resumo

A estruturação organizacional da gestão da informação em Central de Serviços já está consolidada no ambiente de Tecnologia da Informação. O ambiente de Tecnologia de Automação compartilha características semelhantes, já que também fornece serviços para seus clientes. Entretanto, serviços de automação possuem particularidades derivadas, em grande parte, do fato de que são mais críticos para a atividade fim da empresa, já que visam manter a operação. Implantar uma Central de Serviços em ambiente de Tecnologia de Automação de uma empresa já existente demanda uma série de modificações em termos de Tecnologias, Processos e Pessoas para trazer os retornos desejados em termos de gerenciamento, organização da rotina e disponibilidade dos ativos. Este trabalho apresenta alternativas para atuar sobre os três componentes supracitados durante a implantação de uma Central de Serviços, com foco em sua operação através de uma Gestão Compartilhada (Cosourcing). Experiências adquiridas em projetos de especificação e operação de Central de Serviços também são apresentadas para embasar a estruturação da gestão da informação em ambiente de Tecnologia da Automação de indústrias de Metais e Mineração.

Palavras-chave: Central de serviços; Cosourcing; Governança; Tecnologia de automação.

COSOURCING MODEL FOR SERVICE DESK IN OPERATIONAL TECHNOLOGY ENVIRONMENT

Abstract

The organizational structure of information management in Service Desk is already consolidated in the Information Technology environment. The environment of Operational Technology shares similar characteristics, since it also provides services to its customers. However, automation services have characteristics derived in large part from the fact that they are most critical to the company core business, as they aim keep the operation. To implement a Service Desk in Operational Technology environment of an existing company demands a lot of changes in terms of technology, processes and people to bring the desired results regarding management, routine organization and availability of asset. This paper presents alternatives to step in the three aforesaid components during the implementation of a Service Desk, focusing on its operation through a Shared Management (Cosourcing). Experiences learned through design projects and operation of Service Desk are also presented to support the structuring of information management in the Operational Technology environment within the Metals and Mining industries.

Keywords: Service desk; Cosourcing; Governance; Operational technology.

¹ Líder de Projetos, Chemtech, Belo Horizonte, MG, Brasil.

² Engenheiro de Projetos, Chemtech, Belo Horizonte, MG, Brasil.

³ Analista de Redes de Automação, Vallourec & Sumitomo Tubes do Brasil, Jeceaba, MG, Brasil.

1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, o fluxo de informação dentro de grandes empresas da indústria está dividido em ambiente de Tecnologia de Informação (TI) e ambiente de Tecnologia de Automação (TA). A TI e a TA compartilham muitas semelhanças, mas possuem importantes diferenças referentes a propósito, arquitetura, ativos gerenciados, fluxo e dinâmica da informação, dentre outras [1].

A TI, por atuar em níveis superiores da informação e, conseqüentemente, mais próxima da Alta Direção das empresas, estruturou-se há mais tempo como um parceiro estratégico para o negócio. Isto pode ser observado na estrutura hierárquica da TI, que conta por exemplo com o CIO, uma figura corporativa com grande poder político nas organizações. A TA, por estar próxima ao “chão de fábrica” e atuar fortemente na manutenção da operação, se distanciou bastante da estratégia corporativa preocupando-se, cada vez mais, com o gerenciamento de sua rotina operacional.

A TA, visando aumentar a sua agilidade e atender às demandas operacionais, tem feito uso cada vez mais extensivo das tecnologias da TI, tais como switches, sistemas operacionais, protocolos de rede e, até mesmo, virtualização. Esta aproximação contribuiu para que a Alta Direção e a própria TI comesçassem a enxergar a TA como um parceiro estratégico. Esta redução do gap tecnológico entre os dois ambientes deu origem ao processo de Convergência TI/TA [2]. Entretanto, desprezando-se o fator tecnológico supracitado, ainda há uma distância considerável entre TI e TA em relação aos fatores organizacionais de Pessoas e Processos.

Para entender esta preferência da TA pela parte tecnológica, é necessário fazer uma análise embasada nos aspectos de segurança da informação, que são disponibilidade, integridade e confidencialidade. A TA sempre privilegiou a disponibilidade dos seus processos, enquanto a TI atua mais sobre a confidencialidade. A visão tradicional da TA é resolver seus problemas de disponibilidade com estratégias de alta tolerância a falhas, como equipamentos de alto MTBF e redundâncias de ativos e enlaces. Enquanto isso, na TI percebeu-se que para manter a confidencialidade não basta apenas a aquisição de firewalls ou de sistemas de prevenção de intrusão. É necessário investir em processos que definam papéis e responsabilidades corporativamente e em conscientização e capacitação de pessoas.

Desta forma, na TA, não são raros os casos em que a disponibilidade do processo produtivo fica comprometida devido a problemas em processos e pessoas. Estudos [3] apontam que 80% dos problemas de disponibilidade do processo produtivo surgem devido a problemas em processos e pessoas, enquanto apenas 20% derivam de tecnologia.

Em cenário de crise, a TA e as outras áreas operacionais sofrem pressões para redução de custo e manutenção da operação. A agregação de mais tecnologias para atender esta situação latente gera dois problemas:

- Quanto mais tecnologias, mais serviços a equipe deve gerenciar. Desta forma, precisa-se de mais pessoas. Entretanto, como conciliar isto com pressões para redução de custo?
- Quanto mais tecnologias, mais custoso é o próximo salto tecnológico para obter o mesmo benefício.

Para a TA ser competitiva dentro da organização deve continuar a investir racionalmente em tecnologia, entretanto precisa atuar proativamente também em processos e pessoas.

Pessoas é preocupação constante nas organizações, pois representa boa parte do custo operacional. Para tanto, os funcionários precisam entregar resultado. Um dos modelos para assegurar esta produtividade é a gestão compartilhada, com o envolvimento de terceiros junto a funcionários próprios. Este modelo será melhor explorado na seção 3, em conjunção com o modelo de Central de Serviços, este último descrito na seção 2.

2 CENTRAL DE SERVIÇOS

Uma das novas maneiras da TA organizar-se é o modelo de Central de Serviços, que já é explorado dentro da TI, a partir de *frameworks* e boas práticas de referência, como o CobiT [4] e a ITIL [5].

O conceito de Central de Serviços foi concebido para uma área ou equipe que provê serviços para outras áreas ou equipes dentro ou fora da organização. A área ou equipe provedora assume os riscos pelos serviços e deve zelar pelos aspectos que a organização entende importantes, como disponibilidade e segurança, e deve assegurar que os serviços estejam alinhados à realidade da organização e das áreas ou equipes clientes.

Na grande maioria das organizações, a TA fornece serviços para várias outras áreas ou equipes. A seguir, exemplos de solicitações sobre os serviços de TA por alguns dos clientes internos:

- Operação: configuração de um sinótico para incluir informações de monitoramento de algum equipamento;
- Manutenção: supressão temporária de uma lógica de controle a fim de evitar que certo intertravamento ocorra durante uma intervenção nos processos de negócio;
- Processo: alteração da estratégia e parâmetros de uma malha de controle específica a fim de melhorar a eficiência de um processo de negócio;
- TI: criação de uma regra específica em firewall para permitir o fluxo de dados da TA para o ambiente corporativo.

Entretanto, o mecanismo de atendimento da TA ainda é majoritariamente desorganizado. A organização em Central de Serviços, antes de tudo, visa adequar a estrutura da equipe a um modelo multinível, conforme destacado na Figura 1 e detalhado a seguir:

- Primeiro Nível: composto por profissionais com conhecimento generalista que fazem o Ponto Único de Contato (PUC) com os clientes da TA. No conceito do PUC, todas as solicitações são direcionadas para o primeiro nível que faz a triagem e a resolução, neste último caso quando possui conhecimento e autonomia. Espera-se que estes profissionais consigam resolver as solicitações simples, que, no geral, são a maioria;
- Segundo Nível: composto por profissionais que fazem o segundo atendimento. Cada profissional possui conhecimento mais especializado em alguns serviços. Espera-se que resolvam as solicitações de nível de dificuldade intermediário;
- Suporte Avançado: composto por profissionais especialistas ou, até mesmo, os fornecedores das soluções (quando há contratos de garantia ou suporte).

São o último nível na resolução dos problemas. Resolvem poucas solicitações, porém as mais complexas.

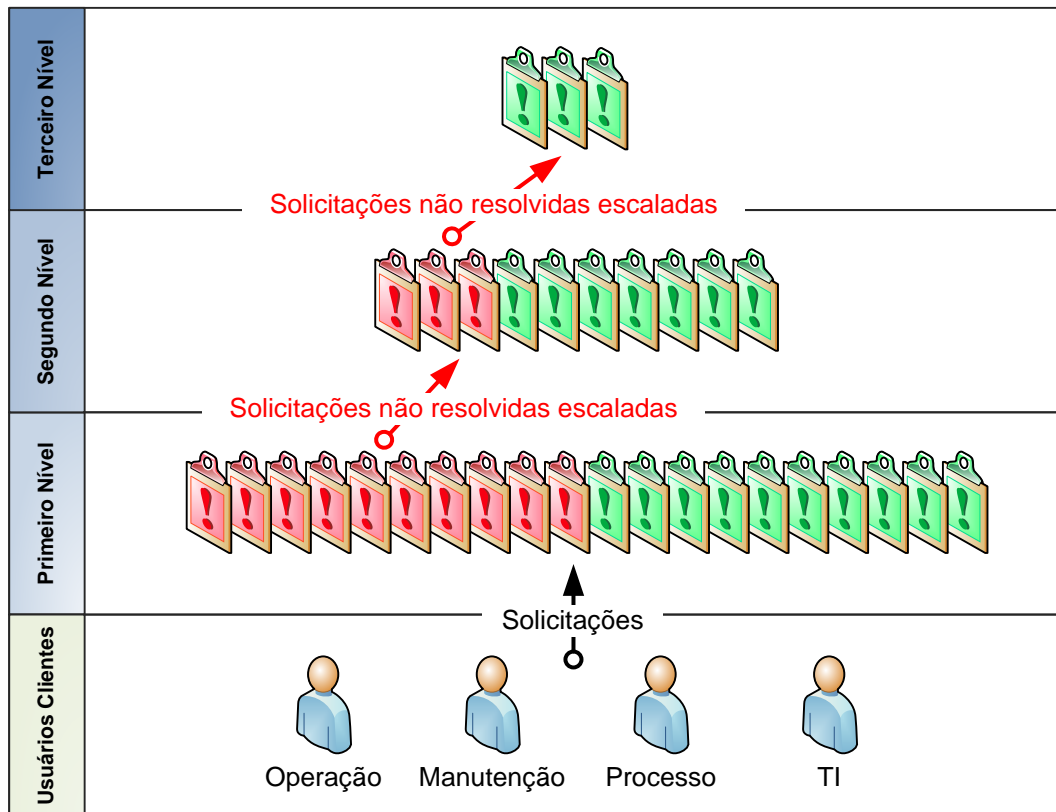


Figura 1. Representação gráfica da Central de Serviços

3 FATORES ORGANIZACIONAIS: PESSOAS

Dentre os três fatores organizacionais, este é o que recebe maior influência dos outros, já que a quantidade e a qualificação do quadro de pessoal possuem alta dependência das tecnologias e processos de gestão existentes.

Sob o ponto de vista das pessoas que vão fazer parte da Central de Serviços, a estratégia pode ser definida principalmente de três maneiras distintas:

- Pela equipe de funcionários (*insourcing*);
- Por terceiros/contratados (*outsourcing*);
- Por uma estratégia mista, envolvendo a equipe de funcionários e terceiros/contratados (*cosourcing*).

Os modelos tradicionais de *outsourcing*, geralmente utilizados pela TI, são caracterizados pela transferência completa da responsabilidade de uma área ou equipe para uma empresa terceira durante toda a vigência de seu contrato. Neste período, a contratada implanta seus próprios processos, ferramentas e mecanismos de controle. O foco principal está em garantir a entrega final, o objeto do contrato, e a empresa contratante interfere muito pouco na estruturação e rotina de trabalho. Ao final do contrato, a empresa terceira leva consigo não só suas ferramentas e processos, mas também o conhecimento adquirido durante o período em operação. Uma nova empresa é contratada e o ciclo se reinicia.

Este modelo tradicional não proporciona melhoras significativas para a empresa contratante. Agrega apenas a flexibilidade e redução de custos no curto prazo. Além disto, dada a criticidade e complexidade do ambiente de TA, uma terceirização

* Contribuição técnica ao 18º Seminário de Automação e TI Industrial, 23 a 26 de setembro de 2014, São Paulo, SP, Brasil.

completa desta operação representaria um risco elevado para a contratante e para o negócio. Entende-se que entregar todas as atividades de automação para execução por terceiros, que não possuem vínculo direto com os resultados da empresa, pode gerar danos consideráveis para a organização.

Neste contexto, a implantação de uma Central de Serviços de TA baseada em um modelo de gestão compartilhada (*cosourcing*) passa a ser a alternativa mais adequada. Este modelo traz diversos benefícios relevantes, dentre eles destacam-se:

- Redução de Riscos: a gestão do ambiente é compartilhada entre ambas empresas, dentro dos limites do contrato e considerando a liderança da contratante, que é a proprietária do negócio;
- Transferência de Conhecimento: a gestão compartilhada potencializa a transferência de conhecimento entre o terceiro e a empresa cliente. Desde a concepção do modelo de gestão até a operação da Central de Serviços, existe envolvimento do cliente e consequente desenvolvimento de know-how;
- Mudança cultural assistida: auxílio da contratada na implantação de novos fluxos de trabalho para operacionalizar os processos. Este apoio minimiza consideravelmente os riscos associados à mudança cultural e de rotina;
- Eficiência: uma Central de Serviços bem estruturada, com processos alinhados à necessidade do cliente, proporciona uma operação mais eficiente, baseada em indicadores e níveis de serviço;
- Flexibilidade: o *cosourcing* possibilita a definição de escopo de contrato na granularidade necessária, não só no nível de ativo ou ambiente, mas de cada atividade a ser executada pela contratada. Esta customização é refletida em flexibilidade de alocação da equipe da contratante, seja para priorizar atividades mais relevantes ou para se adequar a eventuais oscilações de demanda.

Para estruturação deste modelo, se faz necessária a condução de uma análise de *sourcing* que determinará as atividades ou o escopo que possui ganho com a transferência para terceiros dentro da gestão compartilhada.

3.1 Análise de Sourcing

Devem ser listadas todas as atividades realizadas pela TA. A análise de *sourcing* visa avaliar o potencial de terceirização de cada uma das atividades. Podem ser consideradas algumas premissas como ponto de partida para a análise, a partir da exemplificação da Figura 2.

Atividades com elevada complexidade técnica, com resistência/sem hábito a execução ou rotineiras são as mais adequadas, como por exemplo:

- Análise de riscos e vulnerabilidades de segurança da informação da TA (elevada complexidade técnica);
- Auditoria de logs de sistema operacional (elevada complexidade técnica);
- Controle de licenças (resistência/sem hábito a execução);
- Cadastro de solicitações e atendimentos da TA (resistência/sem hábito a execução);
- Instalação e configuração de ferramentas (rotineira);
- Geração de relatórios de acompanhamento (rotineira).

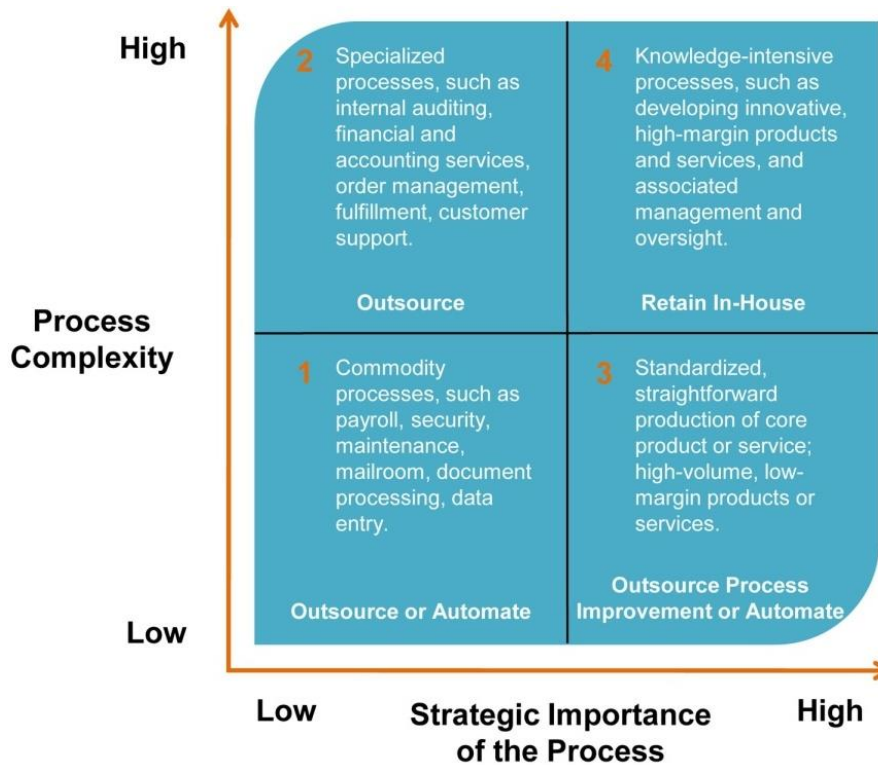


Figura 2. Matriz de análise de *sourcing* (*Harmon's Process Strategy Matrix*)

Devem-se analisar também atividades não executadas pela TA por indisponibilidade de tempo ou mão de obra e que agregariam valor para a TA, como por exemplo, auditoria e diagnóstico de malhas de controle e análise e racionalização de alarmes. É importante mencionar ainda que atividades ligadas diretamente ao negócio, como implantação de mudanças muito críticas, possuem menor potencial de terceirização. Uma vez concluída a análise de *sourcing*, define-se o escopo de atuação de ambas as empresas (contratante e contratada) e estabelece-se um contrato de serviços com atividades e responsabilidades, com possibilidade de cláusulas de desempenho (multas e bonificações).

3.2 Papéis e Funções

É fundamental compreender a estrutura organizacional da empresa contratante para que papéis e funções sejam definidos de forma adequada às necessidades do negócio. Os papéis e pessoas a serem envolvidas dependerão do escopo contratado, da definição de maturidade futura e da seleção de processos a serem implantados. A Figura 3 destaca um exemplo de estrutura para uma Central de Serviços em TA com alguns papéis e funções.

No modelo de gestão compartilhada, a Central de Serviços de TA será composta tanto por terceiros quanto pela contratante. A penetração dos terceiros na Central de Serviços será tão maior quanto o escopo transferido. Entretanto, a gestão estratégica e liderança da Central de Serviços permanecerá sob responsabilidade da contratante, representada na Figura 6 pelos papéis de Coordenador da Central de Serviços e pelo Gestor de Operações.

Por sua vez, a equipe da contratada deve possuir formação diferenciada, com background em TA ou TI Industrial e receber capacitação específica para o ambiente a ser gerenciado. Além disto, é importante que exista uma relação de confiança e

* Contribuição técnica ao 18º Seminário de Automação e TI Industrial, 23 a 26 de setembro de 2014, São Paulo, SP, Brasil.

parceria entre ambas as empresas, que passarão a trabalhar de forma compartilhada, como integrantes de uma mesma equipe. A definição de uma matriz de responsabilidades é também importante para estabelecer o limite de autoridade de cada equipe e fazer o alinhamento correto de expectativas.

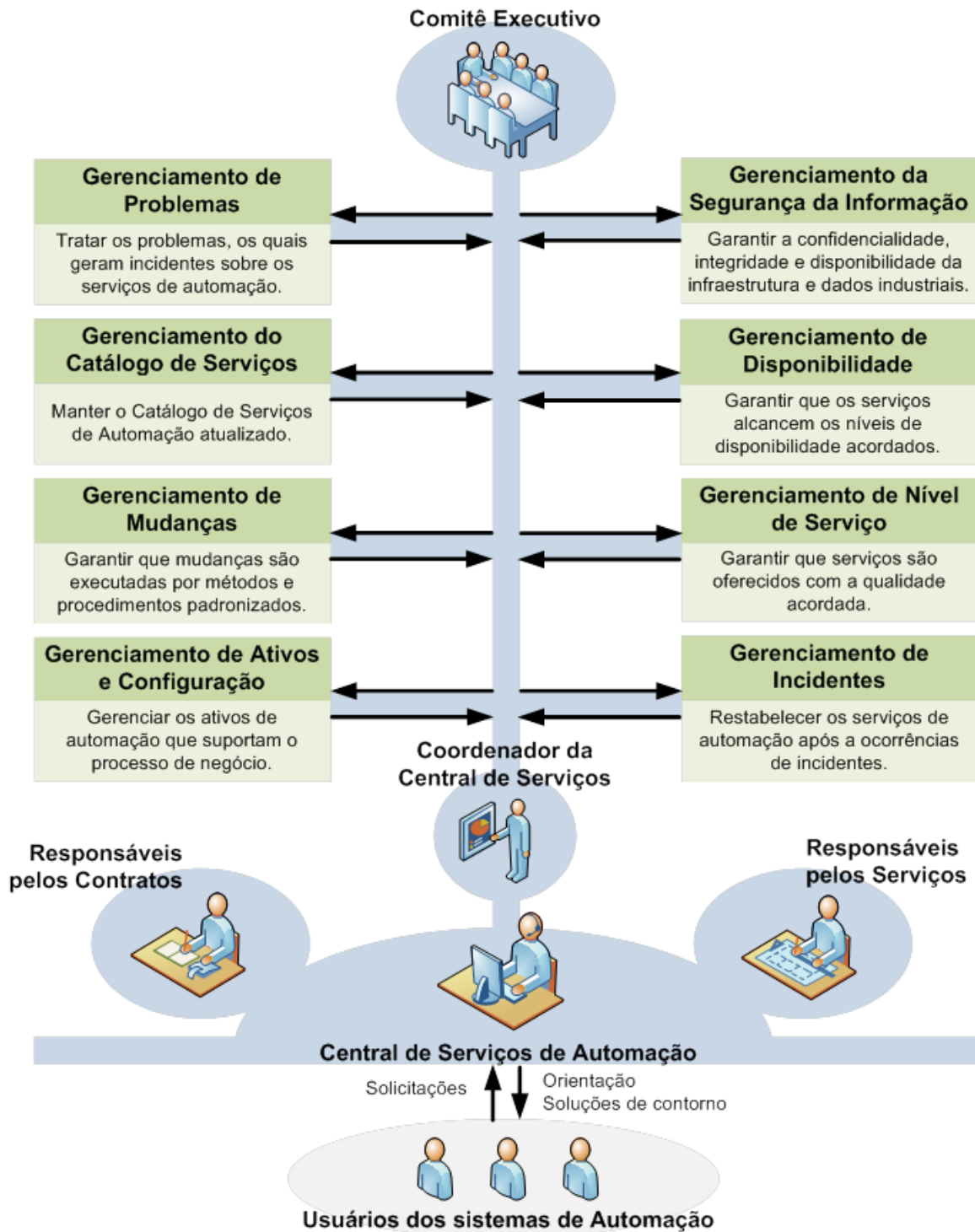


Figura 3. Exemplos de papéis, funções e processos de gestão ao redor da Central de Serviços

* Contribuição técnica ao 18º Seminário de Automação e TI Industrial, 23 a 26 de setembro de 2014, São Paulo, SP, Brasil.

4 FATORES ORGANIZACIONAIS: PROCESSOS

O fator organizacional de processos é fundamental para a implantação da Central de Serviços, já que estão ancorados nos mesmos *frameworks* e boas práticas, no caso o Cobit e a ITIL. Estes itens estão estruturados sobre o conceito de serviços. Adaptando-se o conceito da ITIL para serviços de TI, pode-se afirmar que um serviço de TA é um serviço provido para um ou mais clientes, que suporta os processos de negócios destes clientes, feito de uma combinação de pessoas, processos e tecnologia e, deve ser definido por acordos de nível de serviço.

Podem ser citados como exemplos de serviços de TA: Controle Regulatório, Controle Avançado, Sistema de Supervisão, Gerenciamento de Ativos de Instrumentação e Gerenciamento dos Controladores de Domínio. O Cobit e a ITIL definem processos de gestão, que atuam sobre todos os serviços. Um processo de gestão contém, pelo menos, os seguintes itens:

- Atividades chave: estas atividades definem o fluxo de tarefas que devem ser conduzidas para a realização de um processo de gestão. Em um Processo de Gerenciamento de Mudanças, por exemplo, as atividades estão estruturadas conforme o ciclo de vida das mudanças, como “Cadastrar mudança”, “Classificar mudança”, “Planejar mudança” e “Executar mudança”;
- Papéis e responsabilidades: cada atividade chave deve estar atrelada a responsáveis dentro da estrutura organizacional. Normalmente estrutura-se como uma Matriz RACI;
- Indicadores de desempenho: para assegurar a sustentabilidade e melhoria contínua do processo de gestão são definidos certos indicadores, que devem ser monitorados.

Dentro do ambiente de TA, é comum que a dimensão processos seja tratada através do desenvolvimento de procedimentos operacionais e instruções de trabalho. Entretanto, estes documentos, em regra, são desconexos e definem apenas como deve ser desempenhada certa atividade. Os processos de gestão, por sua vez, são documentos conexos, que definem “o que” fazer, “quem” faz e “como” monitorar.

A metodologia apresentada adiante, representada na Figura 4, define uma estrutura de atividades a serem conduzidas na frente de processos.

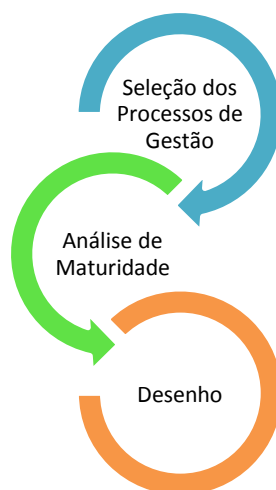


Figura 4. Modelo conceitual para estruturação de processos

4.1 Seleção dos Processos de Gestão

Inicialmente, deve-se realizar a seleção dos processos de gestão. Estes processos, definidos pelo CobiT e a ITIL para o ambiente de TI, podem e devem ser adaptados para o ambiente de TA. Alguns dos processos de gestão do CobiT que, no geral, possuem aplicabilidade para o ambiente de TA podem ser enumerados:

- AI6 – Gerenciar Mudanças: define-se o fluxo para a solicitação, registro, classificação, tratamento e encerramento de mudanças no ambiente de TA;
- AI7 – Instalar e Homologar Soluções e Mudanças: estruturam-se as atividades e testes que devem ser desempenhados durante a liberação de uma mudança no ambiente de produção;
- DS1 – Definir e Gerenciar Níveis de Serviço : pactuam-se os requisitos com que a TA deve prover os seus serviços para seus clientes;
- DS8 – Gerenciar a Central de Serviços e os Incidentes: definem-se o fluxo para identificação, registro, classificação, tratamento de um incidente e restauração da condição normal dos serviços.

A seleção final dos processos de gestão a serem implantados deve considerar os objetivos da TA. O CobiT, no Apêndice I, fornece um guia para o mapeamento entre os objetivos da TA e os processos de gestão. Por exemplo, caso um dos objetivos da TA seja “Assegurar a conformidade de TA com leis, regulamentos e contratos”, corrobora-se a implantação do processo de gestão “Monitorar e avaliar os controles internos”.

4.2 Avaliação de Maturidade

Após a seleção dos processos de gestão, procede-se com a avaliação de maturidade. Não há impedimento para que seja realizada a avaliação de maturidade de todos os processos e em seguida a seleção dos mesmos. Entretanto, no CobiT 4.1, há 34 processos de gestão. A avaliação de maturidade de todos estes processos pode levar a um trabalho excessivo e com pouco valor agregado globalmente.

A avaliação de maturidade tem por objetivo determinar os desvios (gaps) da TA na matéria de processos de gestão. No CobiT 4.1, cada processo de gestão pode estar em seis níveis de maturidade, a saber: Inexistente (0), Inicial/Ad Hoc (1), Repetível, porém intuitivo (2), Processo definido (3), Gerenciado e mensurável (4) e Otimizado (5).

A avaliação de maturidade deve ser realizada sobre a aderência de cada processo de gestão às características definidas para cada nível de maturidade de cada um dos processos de gestão. A Chemtech possui um *benchmark* próprio para a avaliação de maturidade. Há outros disponíveis, inclusive pela própria ISACA, entidade mantenedora do CobiT.

A Figura 5 representa o resultado final da análise de maturidade, na qual cada vértice do radar representa um processo de gestão. A definição da maturidade futura não é um processo trivial e não deve representar apenas uma intenção. Pelo contrário, a maturidade futura deve refletir o planejamento estratégico da organização e, especialmente os objetivos da TA.

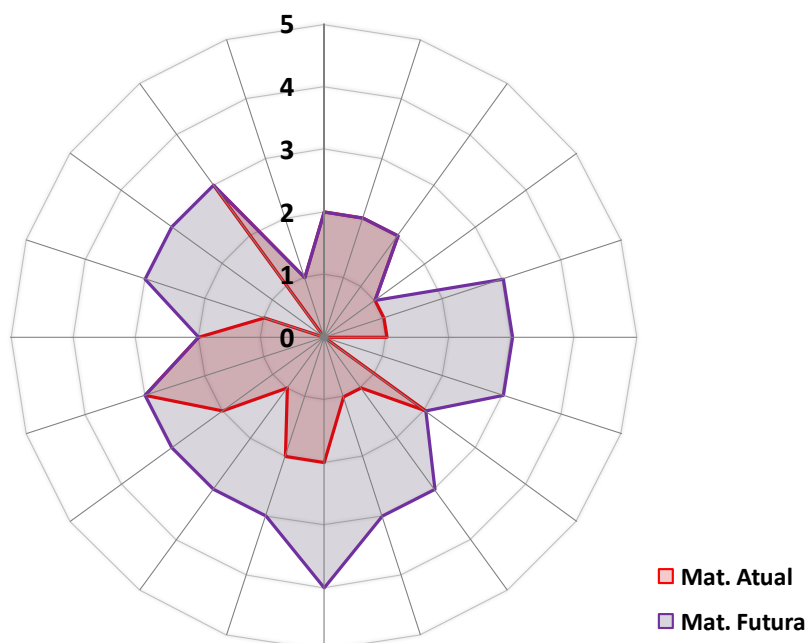


Figura 5. Representação gráfica da análise de maturidade

4.3 Desenho

O desenho dos processos de gestão é realizado em função do tratamento dos gaps da análise de maturidade. Esta etapa envolve a documentação dos processos de gestão considerando, principalmente, atividades, papéis e responsabilização e indicadores.

O desenho deve considerar, além dos resultados da análise de maturidade, as boas práticas descritas nos *frameworks*, normas e guias de boas práticas. Reforça-se que, para o ambiente de TA, estas referências devem ser adaptadas considerando as particularidades do ambiente, já que foram desenvolvidas inicialmente para TI.

Os controles descritos no CobiT e ITIL são excessivos quando aplicados para a TA. Se aplicados integralmente ou adaptados de maneira errônea levam ao descrédito das pessoas envolvidas nos processos de gestão e, por consequência, ao fracasso da implantação. Por isto, é necessário, que a equipe de projeto seja formada por pessoas com conhecimento tanto destes *frameworks*, normas e guias de boas práticas, mas também com vivência no ambiente industrial.

O desenho deve considerar ainda as práticas em execução dentro da TA e da organização, a linguagem adotada internamente e as políticas e procedimentos operacionais já existentes, de forma a reduzir os riscos de implantação.

No modelo de gestão compartilhada é fundamental que os processos de gestão reflitam a segregação de atividades de acordo com a análise de *sourcing* e os papéis e funções (ver seções 3.1 e 3.2, respectivamente). A clareza e formalização das responsabilidades é fundamental para o sucesso deste tipo de abordagem.

5 FATORES ORGANIZACIONAIS: TECNOLOGIAS

Conforme já mencionado, o fator tecnologia é amplamente explorado como uma das principais alternativas para se obter maior disponibilidade e eficiência no ambiente de automação. Desta forma, esta seção será voltada apenas para tecnologias relevantes para a implantação e manutenção de uma Central de Serviços de TA com gestão compartilhada.

* Contribuição técnica ao 18º Seminário de Automação e TI Industrial, 23 a 26 de setembro de 2014, São Paulo, SP, Brasil.

A definição dos processos de gestão tem relação direta com as ferramentas que serão necessárias para Central de Serviços. De uma forma geral, os sistemas mais demandados serão:

- Sistema de gerenciamento de chamados (*tickets*): alguns dos processos de gestão dependem destes sistemas para a rastreabilidade, como o “AI6 – Gerenciar Mudanças” e o “DS8 – Gerenciar a Central de Serviços e os Incidentes”. Ver Figura 6;
- Sistema de gerenciamento de ativos: uma das principais atividades da Central de Serviços, especialmente do primeiro nível, é o monitoramento dos ativos, sejam ativos de rede ethernet, ativos da rede de controle ou ativos de instrumentação;
- Outros sistemas auxiliares, como sistemas de inventário de hardware e software, sistema de gerenciamento de backup e imagens, sistemas de gerenciamento de logs.

Figura 6. Tela exemplo de sistema para gerenciamento de chamados (OTRS)

Algumas ferramentas exercem mais de uma função descrita acima. É importante realizar um estudo técnico para seleção adequada, bem como uma análise de custo-benefício para as aquisições a serem feitas. Existem diversas soluções gratuitas ou de código aberto, mas que apresentam limitações de funcionalidades, de suporte ou mesmo de atualização.

Vale destacar que a instalação e configuração destas ferramentas podem demandar também modificações no ambiente de automação, como alterações de arquitetura, liberação de regras de *firewall*, além da necessidade de hardware para hospedar os servidores.

6 PLANEJAMENTO DA TRANSIÇÃO

A transição envolve a implantação das mudanças em pessoas, processos e tecnologias listadas nas seções 3, 4 e 5, respectivamente. Deve ser realizado um trabalho de gestão de mudanças organizacionais com suporte de alguma metodologia que considere aspectos de conscientização, capacitação e sustentabilidade. A gestão de mudanças organizacionais minimiza o risco de

ocorrerem resistências internas, o que é mais forte na implantação de processos e alterações na organização, pois envolvem transformações na rotina de trabalho da equipe.

Para amenizar os efeitos da transição, também recomenda-se que a Central de Serviços seja implantada em fases. Tipicamente, estes projetos demoram anos para serem concluídos com etapas de melhoria contínua.

No curto prazo, devem ser realizados o desenho dos processos de gestão, a customização das ferramentas principais e a análise de *sourcing*. No longo prazo, devem ser realizadas as ações de implantação e melhoria contínua sobre os processos de gestão, a customização de ferramentas auxiliares e ações de capacitação e contratação para manter a estratégia de *sourcing*.

7 CONCLUSÃO

A estruturação formal em Central de Serviços é algo inovador para a TA até mesmo em nível global. Como não há *frameworks* e boas práticas de referência focadas em ambiente industrial, é necessário que sejam adaptadas referências de TI. Esta adaptação deve considerar as restrições do ambiente industrial.

Entretanto, o mercado de metais e mineração brasileiro é pioneiro neste tipo de projeto para a TA. Há Centrais de Serviços sendo implantadas em grandes empresas de mineração. No setor de metais, a TA da Vallourec & Sumitomo Tubos do Brasil (VSB) segue na linha de frente, lançando mão deste modelo de gestão compartilhada.

No modelo de gestão compartilhada da VSB, um terceiro (no caso, a Chemtech) implanta o primeiro nível da Central de Serviços, liberando a equipe própria da VSB para a realização de atividades mais estratégicas para o negócio.

Após a implantação deste modelo, é possível visualizar os benefícios apontados e outros resultados, em termos de gestão do ambiente industrial e visibilidade da própria TA dentro da organização como uma área fundamental para o negócio.

REFERÊNCIAS

- 1 Steenstrup K. Integrate Operational Technology and IT for Business Success, Gartner. 2011.
- 2 Steenstrup K, Gerrard M. As IT and OT Merge, the Role of the Utility CIO Changes, Gartner. 2007.
- 3 Colville RJ, Spafford G. Configuration Management for Virtual e Cloud Infrastructures, Gartner, 2010.
- 4 ISACA (2007). CobiT 4.1. IT Governance Institute, Rolling Meadows/IL/USA.
- 5 OGC (2011). ITIL Lifecycle Publication Suite. The Stationery Office.