

Terceirização de Força de Trabalho de TI

Carlos Simões¹, Gleison Santos¹

¹Departamento de Informática Aplicada - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – (UNIRIO) – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

casimoes@outlook.com, gleison.santos@uniriotec.br

Abstract. *Workforce outsourcing is increasingly utilized by IT organizations in Brazil, with numerous companies serving as both providers and clients of this type of service. However, implementing a model like MPS-SV may not be sufficient to address the unique and critical aspects of this service. We present the Process Reference Model for IT Workforce Outsourcing, which is applicable to organizations engaged in contracting or providing this type of service. We also defined a maturity assessment process that can be used to verify adherence to the reference model.*

Resumo. *A terceirização de força de trabalho é cada vez mais utilizada por organizações de TI no Brasil, havendo diversas empresas fornecedoras e contratantes deste tipo de serviço. No entanto, a implementação de um modelo de referência como o MPS-SV pode não ser suficiente para atender aspectos típicos e críticos deste tipo de serviço. Este artigo apresenta o Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI, adequado às organizações que contratam e que fornecem este tipo de serviço. Também foi definido um processo de avaliação de maturidade para ser usado para avaliar a aderência ao modelo de referência.*

1. Introdução

A terceirização de TI tornou-se uma escolha estratégica das organizações em que as estruturas de TI são cada vez mais necessárias para tornar os processos de gestão não apenas mais eficientes e econômicos, mas também mais inovadores e flexíveis, capazes de condicionar eficácia e eficiência na execução dos processos [Popoli, 2017]. Na terceirização de força de trabalho, a organização contratada é responsável por fornecer força de trabalho (isto é, mão de obra) especializada com conhecimento, habilidades e experiências solicitadas e na quantidade desejada, conforme acordo previamente estabelecido com a organização contratante, que, por sua vez, é responsável pela gerência da força de trabalho disponibilizada pela contratada.

No Brasil, a terceirização de força de trabalho (comumente chamada de ‘*bodyshop*’), na prática, só era permitida para atividades não consideradas atividades fim das organizações contratantes. No entanto, a Lei Nº 13.467/2017 [LEI 13.467, 2017] modificou ou revogou vários artigos de leis trabalhistas, simplificando e agilizando a contratação e minimizando conflitos que resultavam em problemas legais e processos trabalhistas. Além disso, a lei possibilitou a contratação de terceiros para realizar serviços, atendendo assim a uma necessidade transitória ou à demanda complementar de serviços.

Este artigo apresenta o Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI, que apoia a adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de TI [Simões, 2023], na perspectiva de contratante e fornecedor, cobrindo todo

o ciclo de vida de prestação do serviço, desde a definição da estratégia até a gestão do acordo entre as partes e do projeto de terceirização, incluindo a avaliação de desempenho e a qualidade dos serviços realizados.

2. Criação do Modelo de Referência

O modelo de referência foi criado a partir da execução dos seguintes passos:

- Estudo de campo com profissionais atuantes na terceirização de força de trabalho e mapeamento sistemático da literatura que resultaram na identificação de 23 benefícios, 67 desafios e 29 fatores de sucesso para a terceirização de força de trabalho de TI.
- Construção do modelo de referência, definição dos níveis de maturidade, dos processos e os resultados esperados dos processos. O modelo é aderente à norma ISO/IEC 33020:2015 [ISO, 2015].
- Avaliação do modelo por meio de revisão por pares selecionados com base na experiência em terceirização de força de trabalho e no conhecimento em modelos de referência de processos.
- Definição de cenários da aplicação do modelo associados ao tipo de organização (contratante ou fornecedor) e ao momento de implementação da estratégia de terceirização de força de trabalho de TI.
- Estudo de caso em duas organizações.

A Tabela 1 lista os possíveis cenários da aplicação do modelo de referência em organizações contratantes envolvidas com a terceirização de força de trabalho de TI. Há também cenários equivalentes para as organizações fornecedoras. Cada cenário é dividido em partes específicas como forma de facilitar o entendimento.

Tabela 1 – Cenários Definidos para Organizações Contratantes

Organização Contratante com a intenção de iniciar o uso de força de trabalho terceirizada de TI: <ul style="list-style-type: none"> • Parte 1: Avaliação da pertinência de uso de força de trabalho terceirizada • Parte 2: Definição da estratégia de uso de força de trabalho terceirizada
Organização Contratante iniciando a execução da estratégia de terceirização: <ul style="list-style-type: none"> • Parte 1: Viabilização da execução da estratégia de uso de força de trabalho terceirizada • Parte 2: Contração de fornecedores • Parte 3: Planejamento do projeto de terceirização de força de trabalho
Organização Contratante executando e gerenciando a estratégia de terceirização: <ul style="list-style-type: none"> • Parte 1: Execução e monitoração da terceirização • Parte 2: Monitoração dos contratos com os fornecedores • Parte 3: Execução de atividades organizacionais de apoio à terceirização
Organização Contratante melhorando os processos de terceirização de força de trabalho de TI: <ul style="list-style-type: none"> • Parte 1: Melhoria dos processos organizacionais • Parte 2: Melhoria de outros aspectos da terceirização

A aplicação dos cenários para avaliação do modelo possibilitou identificar várias melhorias na organização dos processos, resultados esperados e notas explicativas. Percebeu-se que os resultados esperados de alguns processos tinham relacionamento direto com outros processos e, portanto, alguns processos e resultados esperados poderiam passar a compor outros, reduzindo a quantidade de processos, melhorando o entendimento e simplificando consideravelmente o modelo de referência.

3. O Modelo de Referência de Processo

O Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI

define níveis de maturidade que são uma combinação entre processos e sua capacidade. Além disso, como a terceirização de força de trabalho de TI deve ser vista de forma ampla, levando-se em consideração as dimensões que agrupam atividades inerentes à terceirização de força de trabalho de TI, os processos estão divididos em três dimensões: Organizacional, Contratante e Fornecedor. Os níveis de capacidade foram inspirados no modelo QPS [QPS, 2016] e são Bronze, Prata e Ouro. A Tabela 2 apresenta a estrutura do modelo.

Tabela 2 - Dimensões e Resultados Esperados do Modelo de Referência

Dimensão e Processos	Resultados esperados		
	Inicia no	Evolui para	
Dimensão Organizacional			
Processo Gerência Jurídica da Terceirização - JUR	Bronze	Prata	-
Processo Definição e Gerência de Processos - DFP	Bronze	Prata	Ouro
Processo de Gerência de Configuração – GCO	Bronze	Prata	-
Processo Medição – MED	Prata	-	Ouro
Processo Gerência de Treinamento – TER	Bronze	Prata	Ouro
Dimensão Contratante			
Processo Estratégia de Terceirização - EST	Bronze	Prata	Ouro
Processo Gerência dos Aspectos Contratuais - GAC	Bronze	-	-
Processo Gerência da Terceirização - GPT	Bronze	Prata	Ouro
Dimensão Fornecedor			
Processo Estratégia para Terceirização - EPT	Bronze	Prata	Ouro
Gerência de Portfólio de Contratos - GPC	Bronze	-	-
Processo Gerência da Realização da Terceirização – GRT	Bronze	Prata	Ouro
Processo Gerência de Recursos Humanos - GRH	Bronze	-	-

Foi definido também um processo de avaliação da maturidade na adoção das práticas de terceirização por organizações contratantes e fornecedoras. Este processo atende aos requisitos da família de normas ISO/IEC 33000 e tem como referência o processo utilizado pelo modelo QPS – Qualidade do Produto de Software [QPS, 2016].

4. Estudo de Caso

O objetivo do estudo de caso foi avaliar a viabilidade de adoção e utilidade do modelo de referência para identificar melhorias nos processos de organizações contratantes e fornecedoras de força de trabalho terceirizada de TI, em conformidade com o projeto de aplicação da Design Science Research – DSR [Runeson *et al.*, 2012]. O procedimento adotado para executar o estudo de caso baseou-se na realização de uma análise dos processos das organizações participantes, o que é comumente chamado de ‘análise de gap’ ou ‘gap analysis’.

As informações foram coletadas por meio de entrevistas com dois participantes responsáveis pela gerência de contratos, gerência de relacionamento e execução da terceirização em organizações que contratam (participante P01) e fornecem (participante P02) o serviço de terceirização de força de trabalho de TI. Para apoiar a realização da análise de gap, foram definidos formulários (com focos nas atividades de contratantes e fornecedores) para caracterizar e coletar informações. Uma escala de avaliação, compatível com o processo de avaliação definido, foi estabelecida para registrar o nível de atendimento de cada um dos resultados esperados do modelo.

A entrevista com o participante P01 ocorreu em duas seções e com o participante P02 em uma seção, ambas com cerca de 2 horas cada e de forma virtual. A entrevista com

o participante P01 contemplou todos os processos e resultados esperados, a entrevista com o participante P02 contemplou todos os resultados esperados dos processos mais representativos da organização: Estratégica para Terceirização e Gerência de Portfólio de Contratos.

Após as entrevistas, os dados foram analisados para identificar se as organizações estavam aderentes aos processos e resultados esperados do modelo. Com isso, foi gerado um relatório de gap apresentado aos participantes. Em complemento, coletou-se a percepção dos participantes sobre a aplicabilidade, viabilidade e utilidade do modelo de referência. O modelo foi considerado viável e útil. Por exemplo, o participante P01 disse que o modelo “*forneceu uma visão clara e abrangente das práticas de terceirização adotadas, permitindo identificar pontos fortes, áreas de melhoria e possíveis oportunidades de otimização*”, favorecendo o “*alinhamento das estratégias organizacionais com os objetivos e necessidades específicas da empresa*”. Ao final da análise das possíveis melhorias, os ajustes pertinentes foram realizados no modelo de processo para terceirização de força de trabalho de TI.

5. Conclusão

Este artigo apresenta uma proposta para mitigação dos riscos e solução dos problemas da adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de TI, com definição de um Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI. Esta abordagem pretende fornecer um caminho para que organizações contratantes e contratadas elaborem contratos bem-sucedidos, usufruam dos benefícios e fatores de sucesso deste tipo de serviço, produzam produtos de boa qualidade e a satisfação das partes envolvidas.

Referências

- Simões, C. (2023). Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Informática, 2023.
- Popoli, P. (2017). Conceptualizing Relational Resources as Critical Factor for IT. International Journal of Business and Management; Vol. 12, No. 10; 2017. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. Published by Canadian Center of Science and Education. Online Published: September 17, 2017. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p43>
- LEI 13.467 (2017). LEI Nº 13.467, DE 13/07/2017. Acesso em 27/10/2023 https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm.
- ISO (2015). ISO/IEC 33020:2015 Information technology — Process assessment — Process measurement framework for assessment of process capability, Geneve: ISO, 2015
- QPS (2016). QPS - Modelo de Referência para Avaliação de Produtos de Software, versão 1.0, outubro 2016
- Runeson *et al.* (2012). Per Runeson, Martin Host, Austen Rainer, and Bjorn Regnell. Case Study Research in Software Engineering: Guidelines and Examples, First Edition. John Wiley & Sons, Inc.