



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA

Relatórios Técnicos
do Departamento de Informática Aplicada
da UNIRIO
n° 0007/2020

Terceirização de Força de Trabalho de TI na Perspectiva de Contratados e Contratantes – Questões e Respostas das Entrevistas

Carlos Simões
Gleison Santos

Departamento de Informática Aplicada

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Av. Pasteur, 458, Urca - CEP 22290-240
RIO DE JANEIRO – BRASIL

Terceirização de Força de Trabalho de TI na Perspectiva de Contratados e Contratantes – Questões e Respostas das Entrevistas

Carlos Simões, Gleison Santos

Depto de Informática Aplicada – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

Carlos.simoes@uniriotec.br, gleison.santos@uniriotec.br

Abstract. Software organizations need IT workforce members with knowledge and skills to perform their activities properly. The IT workforce may be employed by the organization or made available by an external supplier. Several benefits, challenges, and success factors are associated with workforce outsourcing. They must be addressed properly as they influence directly or indirectly the performance and quality of services provided in the development and maintenance of information systems. We interviewed 38 participants involved in the IT workforce outsourcing business as contract managers, consultants, and team and workforce managers. The interviews can be used to increase knowledge in the IT workforce outsourcing business, helping to identify best practices, minimize risks and support the definition and improvement processes related to IT workforce outsourcing.

Keywords: IT Workforce Outsourcing; IT Services; Challenges; Benefits; Success factors.

Resumo. As organizações de software precisam de força de trabalho de TI com conhecimento e habilidades para realizar suas atividades adequadamente. A força de trabalho de TI pode ser contratada pela organização ou disponibilizada por um fornecedor externo. Vários benefícios, desafios e fatores de sucesso estão associados à terceirização da força de trabalho, que devem ser tratados de forma adequada, pois influenciam direta ou indiretamente o desempenho e a qualidade dos serviços prestados no desenvolvimento e manutenção dos sistemas de informação. Entrevistamos 38 participantes envolvidos no negócio de terceirização da força de trabalho de TI como gerentes de contrato, consultores e gerentes de equipe e força de trabalho. Estas entrevistas podem ser usadas para aumentar o conhecimento no negócio de terceirização de força de trabalho de TI, ajudando a identificar as melhores práticas, minimizar riscos e apoiar a definição e melhoria de processos relacionados à terceirização de força de trabalho de TI.

Palavras-chave: Terceirização da Força de Trabalho de TI; Serviços de TI; Desafios, Benefícios; Fatores de Sucesso.

Sumário

1	Introdução	4
2	Informações Gerais	4
3	Entrevistas	11
4	Conclusão	26
	Agradecimentos	26
	Referências Bibliográficas	26

1 Introdução

No Brasil, há cerca de 12 milhões de trabalhadores terceirizados. Nos últimos 20 anos, o número de postos formais de trabalho cresceu 1,4 vez, enquanto o número de trabalhadores terceirizados subiu 7 vezes. Isso se deve a um movimento de especialização de atividades, no qual empresas se concentram somente nas atividades chave e passam tarefas acessórias às prestadoras de serviço terceirizadas. Com o objetivo de suprir necessidades temporárias ou permanentes, as organizações cada vez mais têm adotado a terceirização de força de trabalho para atuar no apoio às suas necessidades de negócio [Dieese, 2018].

A terceirização de força de trabalho apresenta benefícios tais como rapidez em adquirir habilidades especializadas para atender à escassez de pessoal próprio, redução do tempo para encontrar e treinar o profissional, facilidade de alocar profissionais para atender a demandas temporárias, além de introduzir mudanças na cultura empresarial por meio de inovações [Sebrae, 2018]. A terceirização tem vantagens e desvantagens, sendo vantajoso quando os riscos são mitigados [Murberg, 2019]. As vantagens vão além dos benefícios econômicos e incluem a melhoria da qualidade do projeto de TI por meio da flexibilidade em encontrar trabalhadores qualificados, a capacidade de lidar com novos tipos de projetos, acesso a habilidades que a organização carece e gerência da quantidade de funcionários de forma eficiente, adicionando e removendo recursos para atender às dinâmicas necessidades de pessoal. A adoção da terceirização reduz as despesas gerais e assim, as organizações podem se concentrar em seus negócios principais. Com a terceirização, as empresas ganham vantagem competitiva sobre a concorrência em seus respectivos setores [Debnath e Roy, 2020].

Em contra partida, a terceirização também apresenta desafios como: dificuldade no desenvolvimento de habilidades para a força de trabalho [Kaiser *et al.*, 2011]; baixa qualidade dos serviços realizados [Schulze *et al.*, 2011]; dificuldade em encontrar pessoal qualificado em quantidade suficiente para os salários oferecidos [Lacity *et al.*, 2016]; grande variação nos custos [Neubert e Philippe, 2010] e diferença de remuneração entre regiões com salários altos para regiões de baixos salários [Kaiser *et al.*, 2011]; falta de compreensão dos gerentes locais quanto a considerações legais e culturais [Neubert e Philippe, 2010].

Este relatório apresenta um conjunto de entrevistas realizadas para identificar benefícios, desafios e fatores de sucesso na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho na visão de organizações contratantes e contratada.

Além da introdução, a Seção 2 apresenta informações gerais de como as entrevistas foram realizadas. Na Seção 3 os conteúdos das entrevistas e por fim, a Seção 4 apresenta as considerações finais.

2 Informações Gerais

A questão de pesquisa que guia este conjunto de entrevistas é: Quais desafios, fatores de sucesso e benefícios são comumente presentes na adoção da terceirização de força de trabalho de TI?

Os seguintes critérios extraídos do dicionário da língua portuguesa foram utilizados para caracterizar benefícios, desafios e fatores de sucesso:

- **Benefício:** Vantagem que se consegue tirar de alguma coisa. Circunstância favorável que resulta de um fato. Traz resultados positivos que melhora uma situação.
- **Fator de sucesso:** Postos-chaves que, quando realizados de modo eficiente, conseguem definir e garantir o desenvolvimento e o crescimento da organização e seu negócio, para atingir seus objetivos.
- **Desafios:** Constatação de que um fenômeno observado pode causar impacto negativo ou dificuldade na realização de uma atividade.

Com o objetivo de apoiar as entrevistas foi elaborado um guia, conforme apresentado a seguir na seção 2.1. A elaboração do guia teve como informação de apoio a leitura de artigos e leis apresentados na Seção 1.

2.1 Guia para apoiar as Entrevistas com contratantes de fornecedores ou com fornecedores de força de trabalho TI

A terceirização de serviços de TI pode ser dividida em dois tipos:

- Outsourcing de Serviço - A contratante do serviço não tem qualquer gerência sobre a força de trabalho de TI envolvida na realização dos serviços, ficando a gestão a cargo da contratada. O foco da contratante é no recebimento do serviço dentro dos critérios estabelecidos com a contratada.
- Outsourcing de força de trabalho (Bodyshop – Terceirização de força de trabalho). Sendo este o foco desta pesquisa. A contratante é responsável pela gerência da força de trabalho disponibilizada pela contratada. Define o uso e a alocação dos recursos humanos e gerencia os serviços realizados pelos recursos humanos, inclusive o desempenho e a qualidade dos serviços realizados dentro de critérios estabelecidos. A única responsabilidade do fornecedor da força de trabalho e disponibilizar os recursos humanos em quantidade, conhecimento e habilidade para serem alocados como força de trabalho em organizações de software, conforme desejado pelo contratante.

Como em todo tipo de negócio, existem Desafios, Benefícios e Fatores de Sucesso quando do planejamento, monitoramento e execução do projeto de terceirização de força de trabalho de TI tanto do ponto de vista do cliente quanto do fornecedor de força de trabalho.

Empresa:	
Qtd de Funcionários próprio:	
Qtd de funcionários terceirizados:	
Qtd clientes:	
Qtd fornecedores:	
Nome entrevistado:	
Tempo de experiência:	
Tipo de organização	() Contratante / Cliente; () Contratada / fornecedor.

Tipo de atuação:	<input type="checkbox"/> Gerente de contrato; <input type="checkbox"/> Gerente de força de Trabalho terceirizada; <input type="checkbox"/> Recurso terceirizado; <input type="checkbox"/> Consultoria e/ou Avaliador; <input type="checkbox"/> Outros _____
Questões:	
1) Segundo sua visão, descreva desafios comumente existentes na adoção da terceirização de força de trabalho de TI em organizações de software.	
2) Segundo sua visão, descreva benefício e fatores de sucesso comumente existentes na adoção da terceirização de força de trabalho de TI em organizações de software.	

Com o objetivo de esclarecer o entrevistado sobre o negócio terceirização de força de trabalho e ajuda-lo a contribuir com a pesquisa sobre Benefícios, Desafios e Fatores de Sucesso, os temas abaixo foram apresentados e discutidos com os entrevistados, servindo de base para as respostas:

- (i) Avaliação da capacidade e habilidade do fornecedor inclusive para selecionar força de trabalho de TI;
- (ii) Contrato de terceirização de força de trabalho de TI prevendo acordo de nível de serviço entre cliente e fornecedor e aplicação de multas por problemas na execução e/ou entrega de tarefas;
- (iii) Avaliação do relacionamento entre cliente e fornecedor com o passar dos anos;
- (iv) Estabelecimento e manutenção do plano estratégico e operacional de capacitação dos terceirizados.
- (v) Planejamento e monitoração da força de trabalho terceirizada, incluindo medição de desempenho e qualidade da força de trabalho;
- (vi) Avaliação de riscos do negócio;
- (vii) Conhecimento e Desempenho de RH. Avaliação da capacidade e conhecimento dos recursos chave pelos terceirizados. Estabelecimento e manutenção do plano estratégico e operacional de capacitação dos recursos alocados como terceiros. Avaliação da qualidade, efetividade, segurança e clima;
- (viii) Geração de lições aprendidas, ganhos com inovação e aumento do nível de conhecimento na terceirização;

2.2 Condução das Entrevistas

A coleta de dados foi feita por meio de três ciclos de entrevistas, organizados para permitir maior abrangência no negócio terceirização de força de trabalho:

- (i) Entrevistas com gerentes de contratos e/ou de terceiros em organizações que contratam fornecedores de força de trabalho para terceirização (ou seja, contratantes);
- (ii) Entrevistas com gerentes de contratos e/ou força de trabalho em organizações contratadas para fornecer força de trabalho (ou seja, fornecedores);
- (iii) Entrevistas com envolvidos na terceirização com diversos papéis em organizações contratantes ou fornecedores. Em adição, alguns entrevistados eram consultores e avaliadores normas e modelos de maturidade em organizações.

As entrevistas foram planejadas para contemplar diferentes papéis em organizações contratantes e contratadas devido aos diferentes objetivos destas organizações.

No primeiro ciclo realizado entre 07/2019 e 09/2019 foram feitas três entrevistas em três organizações: (i) organização de desenvolvimento e operação de sistemas de informação com mais de 3000 funcionários de abrangência nacional (considerada entrevista piloto); (ii) um dos maiores bancos do Brasil; e (iii) organização de previdência privada complementar de grande organização de geração, fornecimento e transmissão de energia elétrica de abrangência nacional.

O guia apresentado na seção 2.1 foi utilizado como apoio para a elaboração do questionário apresentado a seguir.

Questionário para coleta de informações sobre Terceirização de Mão de Obra de TI Unirio - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Definição:

A terceirização de serviços de TI pode ser dividida em dois tipos:

- Outsourcing de Serviço - A contratante não tem qualquer gerência sobre a força de trabalho de TI envolvida na realização dos serviços, ficando a gestão a cargo da contratada. O foco da contratante é no recebimento do serviço dentro dos critérios estabelecidos.
- Outsourcing de força de trabalho (Bodyshop - Terceirização de força de trabalho de TI) - A contratante é responsável pela gerência da força de trabalho disponibilizada pela contratada. Esta, deve fornecer a quantidade de recursos humanos desejada pelo contratante, que gerenciará o uso dos recursos, inclusive o desempenho e a qualidade dos serviços realizados dentro dos critérios estabelecidos.

Tipo de organização de software: Contratante de fornecedor de força de trabalho para terceirização.

Foco principal: Terceirização de Mão de Obra de TI

Respostas: Indique Benefícios, Desafios e Fatores de Sucesso relacionados às perguntas abaixo.

Aquisição e Gestão do Contrato

1. Como é avaliada a capacidade e a habilidade de um fornecedor quando da seleção de fornecedores para a terceirização de mão de obra de TI?

R.

2. O Contrato de terceirização de mão de obra de TI contempla um acordo de nível de serviço entre cliente e fornecedor?

R.

Comentários adicionais para apoiar a entrevista:

- Avaliação do contrato para gerar lições aprendidas.
- Avaliação do relacionamento entre cliente e fornecedor com o passar dos anos.

Gestão Estratégica do Negócio, Planejamento, Monitoramento e Medição dos Serviços

3. Como é realizada a gestão da terceirização de mão de obra de TI?

R.

4. Como é medido e avaliado o desempenho da terceirização de mão de obra de TI?
R.

Comentários adicionais para apoiar a entrevista:

- Estabelecer e manter um acordo de nível de serviço entre cliente e fornecedor.
- Adoção de normas ou modelos, como, por exemplo: ITIL, COBIT, ISO 9001, ISO 20000, CMMI, PRINCE 2, PMBOK.
- Aplicado multa por problemas na execução e/ou entrega de tarefas.
- Avaliação de risco de ter um fornecedor externo.
- Estudo e acompanhamento de ROI.
- Alinhamento dos objetivos estratégicos com os resultados do outsourcing.
- Análise dos diferentes objetivos entre cliente e fornecedor.
- Processos definidos para apoiar a execução das atividades relacionadas à gestão e operação do outsourcing.

Conhecimento e Desempenho de RH

5. É feita alguma avaliação da capacidade e conhecimento dos recursos chave quando da execução dos serviços pelos terceiros?

R.

6. Como é percebido / avaliado ganhos com inovação e aumento do nível de conhecimento provenientes da terceirização?

R.

Comentários adicionais para apoiar a entrevista:

- Estabelecimento e manutenção do plano estratégico e operacional de capacitação dos recursos alocados como terceiros.
- Avaliação da qualidade, efetividade, segurança e clima.

Este questionário foi encaminhado para os entrevistados para ajudar a esclarecer a questão de pesquisa e para conduzir as entrevistas. Como a ideia era deixar os entrevistados o mais livre possível cada um respondia conforme melhor desejava-se.

A primeira entrevista foi considerada piloto, as respostas não foram consideradas, sendo usada como base para alinhar as perguntas e o tempo para as entrevistas seguintes.

As organizações tinham características em comuns, como:

- Conhecimento e adoção das leis Nº 13.467 [17] e Nº 13.429 [18] e a Instrução Normativa Nº4 [19];
- As organizações eram contratantes de fornecedores de força de trabalho para atuar na terceirização;
- Contratavam força de trabalho para atuar nas atividades de desenvolvimento e manutenção de software, gerência de projeto, manutenção de hardware, operação de infraestrutura, suporte e atendimento ao usuário.
- Possuíam áreas para realizar a contratação;

- Possuíam procedimentos para nortear a contratação, seguiam algum modelo ou norma ou lei;
- Os entrevistados tinham mais de 5 anos de experiência com terceirização de força de trabalho e atuaram na avaliação, gerência, planejamento, monitoramento e controle de equipes e de contratos de terceirização.

Para o segundo ciclo, realizado entre 09/2019 e 12/2019, o questionário adotado anteriormente foi revisto e pequenas alterações foram feitas para ajustar à visão de organizações contratada para fornecer força de trabalho de TI, conforme apresentado a seguir:

Questionário para coleta de informações sobre Terceirização de Mão de Obra de TI Unirio - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Definição:

A terceirização de serviços de TI pode ser dividida em dois tipos:

- Outsourcing de Serviço - A contratante não tem qualquer gerência sobre a força de trabalho de TI envolvida na realização dos serviços, ficando a gestão a cargo da contratada. O foco da contratante é no recebimento do serviço dentro dos critérios estabelecidos.
- Outsourcing de força de trabalho (Bodyshop - Terceirização de força de trabalho de TI) - A contratante é responsável pela gerência da força de trabalho disponibilizada pela contratada. Esta, deve fornecer a quantidade de recursos humanos desejada pelo contratante, que gerenciará o uso dos recursos, inclusive o desempenho e a qualidade dos serviços realizados dentro dos critérios estabelecidos.

Tipo de organização de software: Contratada, fornecedora de força de trabalho para terceirização.

Foco principal: Terceirização de Mão de Obra de TI

Respostas: Indique Benefícios, Desafios e Fatores de Sucesso relacionados às perguntas abaixo.

Aquisição e Gestão do Contrato

7. Como é avaliada a capacidade e a habilidade de um fornecedor quando da seleção de fornecedores para a terceirização de mão de obra de TI?

R.

8. O Contrato de terceirização de mão de obra de TI contempla um acordo de nível de serviço entre cliente e fornecedor?

R.

Comentários adicionais para apoiar a entrevista:

- Avaliação do contrato para gerar lições aprendidas.
- Avaliação do relacionamento entre cliente e fornecedor com o passar dos anos.

Gestão Estratégica do Negócio, Planejamento, Monitoramento e Medição dos Serviços

9. Como é realizada a gestão da terceirização de força de trabalho de TI?

R.

10. Como é medido e avaliado o desempenho da terceirização de força de trabalho de TI?

R.

Comentários adicionais para apoiar a entrevista:

- Estabelecer e manter um acordo de nível de serviço entre cliente e fornecedor.
- Adoção de normas ou modelos, como, por exemplo: ITIL, COBIT, ISO 9001, ISO 20000, CMMI, PRINCE 2, PMBOK.
- Aplicado multa por problemas na execução e/ou entrega de tarefas.
- Avaliação de risco de ter um fornecedor externo.
- Estudo e acompanhamento de ROI.
- Alinhamento dos objetivos estratégicos com os resultados do outsourcing.
- Análise dos diferentes objetivos entre cliente e fornecedor.
- Processos definidos para apoiar a execução das atividades relacionadas à gestão e operação do outsourcing de força de trabalho de TI.

Conhecimento e Desempenho de RH

11. É feita alguma avaliação da capacidade e conhecimento dos recursos chave quando da execução dos serviços pelos terceiros?

R.

12. Como é percebido / avaliado ganhos com inovação e aumento do nível de conhecimento provenientes da terceirização?

R.

Comentários adicionais para apoiar a entrevista:

- Estabelecimento e manutenção do plano estratégico e operacional de capacitação dos recursos alocados como terceiros.
- Avaliação da qualidade, efetividade, segurança e clima.

Buscamos por gerentes de negócio e de contratos de terceirização com mais de 15 anos de experiência. Foram realizadas três entrevistas em organizações distintas: (i) uma grande organização brasileira de atuação nacional, com mais de 5 clientes, e mais de 100 funcionários; e (ii) duas grandes multinacionais com mais de 1000 funcionários. Os temas citados anteriormente foram adequados à visão de fornecedora de força de trabalho. Foram entrevistados colaboradores com os seguintes perfis: diretor e gestores de equipes e contratos de fornecimento de força de trabalho com grande conhecimento na gestão de equipes terceirizadas.

Nos dois primeiros ciclos os entrevistados usaram o questionário apresentado. Porém, não foi uma imposição que os entrevistados seguissem a risco o descrito nos questionários. Poderiam utilizá-los para apoiar o entendimento sobre o negócio terceirização. Foi considerado que o importante era que os entrevistados contribuíssem com Benefícios, Desafios e Fatores de Sucesso inerentes ao negócio terceirização de força de trabalho.

No terceiro ciclo da pesquisa, realizado entre 01/2020 e 06/2020, buscou-se por pessoas com mais de 10 anos de experiência em organizações contratantes e contratadas, com perfil: gestores de contratos e de equipes; consultores e avaliados de organizações; responsável por RH; força de trabalho terceirizada. Usou-se WhatsApp, Messenger e

correio eletrônico, para coletar sugestões livres sobre desafios, benefícios e fatores de sucesso na adoção das práticas de terceirização.

Os temas apresentados na seção 2.1 foram comentados com os entrevistados. Porém, desta vez, o entrevistado foi deixado mais livre ainda para responder o que considerava mais significativo.

A pergunta era simples e direta: “Quais benefícios, desafios e fatores de sucesso você considera impactante na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho?”. Evitou-se, assim, viés de interpretação e necessidade de treinamento para condução das entrevistas. Não houve divergência entre respostas. Em alguns casos, um mesmo achado foi mencionado, com visões diferentes, entre contratantes e contratados.

Para os três ciclos, buscamos pessoas com atuação distintas em locais como: universidades, organizações públicas e privadas que terceirizavam e que forneciam força de trabalho, consultores e avaliadores de modelos de referência. A seleção dos perfis e a definição dos ciclos de entrevistas não utilizou nenhum protocolo já disponível na literatura. Atuações distintas tiveram como objetivo coletar em uma mesma organização diferentes visões sobre terceirização. Em alguns casos foram entrevistadas pessoas de uma mesma organização com o mesmo perfil e também pessoas de uma mesma organização em ciclos diferentes. O objetivo foi complementar a percepção sobre benefícios, desafios e fatores de sucesso.

3 Entrevistas

3.1 Caracterização das entrevistas

A Tabela 1 apresenta a codificação dos os termos usados nas caracterizações. A Tabela 2 apresenta a relação completa das entrevistas realizadas e respectivas caracterizações.

Tabela 1 - Codificação

Cod	Descrição
C	Ciclo da Entrevista
Org	Identificador da Organização
TE	Tempo de Experiência
QFU	Quantidade de Funcionários Próprios
QT	Quantidade de Terceirizados
QF	Quantidade de Fornecedores
QC	Quantidade de Clientes
Ent	Identificador da Entrevista
TP	Tipo de Organização
PE	Perfil do entrevistado
GC	Gerente de Contrato
GE	Gerente de Equipe Força de Trabalho Terceirizada
RH	Responsável por busca e seleção de RH
FT	Força de Trabalho Terceirizada
CL	Cliente / Contratante
FO	Fornecedor / Contratada
CA	Consultor / Consultoria / Avaliador / Avaliadora

Tabela 2 - Relação de entrevistas e caracterização

C	Org	TE	QFU	QT	QF	QC	Ent	TP	PE
1	1	>20	>50	>20	<5	-	1A	C	GC
1	2	>20	>2000	>1000	>5	-	2A	C	GC
2	3	>20	-	>100	-	<5	3A	F	GC
2	4	>15	-	>1000	-	>5	1B	F	GE
2	5	>15	-	>1000	-	>5	2B	F	GE
3	1	>30	>50	>20	<5	-	1	C	GE
3	6	>15	-	-	-	>50	2	-	CA
3	7	>15	-	>1000	-	>5	3	F	FT
3	8	>15	>50	>10	<5	-	4	C	GC
3	9	>20	>3	-	-	>2	5	-	CA
3	10	>10	>10	>10	>2	-	6	C	GE
3	7	>15	-	>1000	-	>5	7	F	GC
3	11	>20	-	<10	<5	-	8	C	GC
3	12	>10	-	-	-	-	9	-	RH
3	13	>15	-	-	-	-	10	-	CA
3	14	>15	-	-	-	-	11	-	CA
3	15	>30	-	-	-	-	12	-	CA
3	16	>30	-	-	-	>50	13	-	CA
3	9	>20	>3	-	-	>2	14	-	CA
3	9	>20	>3	-	-	>2	15	-	CA
3	17	>15	>200	>200	>5	-	16	C	GC
3	18	>5	-	>50	-	>2	17	F	FT
3	19	>15	-	-	-	-	18	-	CA
3	20	>30	-	-	-	>50	19	-	CA
3	21	>10	-	>1000	-	<5	20	F	GE
3	21	>10	-	>1000	-	<5	21	F	FT
3	21	>10	-	>1000	-	<5	22	F	FT
3	21	>5	-	>1000	-	<5	23	F	GE
3	21	>10	-	>1000	-	<5	24	F	GE
3	22	>15	-	>100	-	-	25	F	GE
3	21	>10	-	>1000	-	<5	26	F	FT
3	23	>30	-	>5	-	>50	27	F	GC
3	17	>15	>200	>200	>5	-	28	C	GE
3	24	>10	-	>1000	-	>5	29	F	GE
3	17	>15	>200	>200	>5	-	30	C	GC
3	17	>20	>200	>200	>5	-	31	C	GC
3	2	>20	>2000	>1000	>5	-	32	F	GE
3	25	>15	>20	>10	>2	-	33	F	GE

O guia apresentado na seção 2.1 não foi apresentado como um questionário a ser respondido, considerando os temas a serem seguidos e sim como uma sugestão para que a questão de pesquisa fosse melhor entendida. Cada entrevistado poderia descrever os benefícios, desafios e fatores de sucesso conforme desejassem.

3.2 Primeiro ciclo de entrevistas

A seguir são apresentados os conteúdos das entrevistas realizadas exatamente como foram recebidos:

3.2.1 Entrevista - 1A

O contrato firmado entre cliente e fornecedor deve contemplar, de forma bem entendível e alinhada aos objetivos de negócio e estratégicos da organização, a descrição do serviço a ser executado pela força de trabalho terceirizada. Uma adequada gestão dos requisitos e escopo do serviço tende a reduzir conflitos de interesses e dificuldade de relacionamento ao longo do tempo.

Na contratação de um fornecedor de força de trabalho de TI a legislação trabalhista local e as obrigações legais devem ser cuidadosamente consideradas, inclusive documentos sobre a situação legal, fiscal e o balanço da empresa devem ser solicitados e analisados.

O contrato firmado entre as partes deve considerar que, as habilidades e conhecimentos desejados para a força de trabalho terceirizada, exigidas no processo de seleção e contratação do fornecedor, devem ser mantidas ao longo do período de validade do contrato.

É fator de sucesso na terceirização conhecer a capacidade e habilidade do fornecedor em atender à demanda de força de trabalho desejada. Em adição, é fundamental conhecer o perfil de habilidades do recurso terceirizado que deve estar em concordância com o estabelecido nos requisitos do serviço a ser realizado, conforme cada tipo de conhecimento, e em concordância com os objetivos estratégicos de negócio desejado pelo cliente.

Na avaliação do conhecimento do fornecedor além de atender às necessidades de conhecimentos inerentes ao serviço, um dos objetivos estratégicos do cliente é aproveitar novidade, melhorias e oportunidade para o negócio trazidas pelo fornecedor externo.

A gestão eficaz do projeto de terceirização de força de trabalho de TI necessita de informações de desempenho e qualidade presentes em um acordo de nível de serviço que foi estabelecido em concordância com os requisitos dos serviços a serem realizados.

A gestão do projeto de terceirização deve estar adequada à realidade da prestação de serviço e com informações confiáveis para o planejamento e monitoramento da força de trabalho. Considerando também informações sobre cumprimento das obrigações legais e fiscais, como por exemplo, pagamento de impostos de acordo com as leis trabalhistas.

O cliente não tendo que se preocupar com a gestão legal do recurso terceirizado, poderá focar seus esforços no resultado do desempenho e da qualidade do serviço realizado.

3.2.2 Entrevista 2A

A falta de compreensão quanto à legislação trabalhista local e orçamento realizado com informações não adequadas à realidade da alocação da força de trabalho poderá impactar no resultado final da contratação.

A avaliação da capacidade e a habilidade do recurso terceirizado é feita a partir de critérios previamente estabelecidos, como por exemplo, análise de currículo e comprovação de títulos.

O resultado da avaliação da capacidade do fornecedor em atender a uma solicitação de recursos com determinadas características, conhecimentos e habilidades que atendam aos requisitos do serviço a ser realizado, pode ficar comprometido caso os requisitos / Escopo do trabalho não estejam adequadamente definidos.

O monitoramento do serviço é realizado com o apoio de indicadores e acordos de nível de serviços definidos para cada tipo de serviço.

O orçamento e faturamento do serviço leva em consideração a produtividade estabelecida e realizada, associados à indicadores de qualidade e desempenho.

A gestão de projeto, o monitoramento e planejamento das atividades são dificultados quando não são suportados por informações adequadas e suficientes. As medições e históricos devem estar alinhadas com objetivos estratégicos organizacionais.

O faturamento é feito através de planilha de custos e leva em consideração o equilíbrio financeiro entre custo do fornecedor, o valor a ser faturado e serviço prestado (os valores são convertidos e o pagamento é feito por ponto de função).

Conforme previsto no contrato, quando necessário são aplicadas multas, podendo até cancelar o contrato. Como por exemplo, 3 consecutivas inviabiliza o fornecedor para trabalhar para empresa pública por 5 anos.

3.3 Segundo ciclo de entrevistas

3.3.1 Entrevista 1B

Como fatores de sucesso pode-se citar:

- Identificação correta dos perfis solicitados.
- Seguimento e agilidade na hora de necessidade de troca de recursos humanos.
- Definição clara das formas de medição, tanto do Projeto de Terceirização quanto da produtividade dos recursos humanos, com situações diferentes.
- Acompanhamento jurídico.
- Correta identificação do perfil adequado para cada tarefa terceirizada.
- Prazos curtos de medição.
- Acompanhamento próximo e constante.
- De todas formas o que eu acho mais relevante nessa relação e o alinhamento de expectativas das duas partes, geralmente a empresa contratante cobra do Fornecedor de Bodyshop certa gestão dos recursos (capacitação, evolução, produtividade, etc ...) que não está dentro do serviço de Bodyshop.

Como desafios pode-se citar:

- Especificação do Perfil do colaborador não está correto ou não é bem conhecido pelo contratante.
- Dificuldade de gestão do recurso humano, devido ao duplo reporte dos mesmos (empresa contratante e empresa fornecedora).
- Falta de transparência nas responsabilidades do fornecedor.
- Trade off entre o custo do recurso e a produtividade do mesmo.
- Empresa contratante resolve internalizar os melhores funcionários.

- Dependência do diagnóstico da empresa contratante para definição de perfis e quantidades de recursos.
- Ferramentas de medição geralmente são do controle da contratante, ficando na dependência da mesma para o possível monitoramento e billing.

3.3.2 Entrevista - 2B

Gestão Estratégica do Negócio, Planejamento, Monitoramento e Medição dos Serviços.
<p>Desafios: Como grande parte dos projetos, temos Desafios com prazos apertados (P15), falta de infraestrutura adequada (hardware, software, local de trabalho) devido um planejamento superficial e principalmente a grande dificuldade que temos no mercado brasileiro, que é a falta de profissionais.</p> <p>Falta de profissionais especializados, principalmente em tecnologias que não estão mais em ênfase assim como aqueles que possuem vontade de estar na empresa por muitos anos aprendendo seu negócio. Complementando, para agravar ainda mais essa situação também existe uma escassez de perfil de gestão.</p>
<p>Fatores de Sucesso: Muito trabalho, processos bem estruturados e dinâmicos, base de conhecimento e lições aprendidas sempre atualizadas, treinamentos contínuos e muito trabalho. Não foi um erro citar trabalho duas vezes.</p>
Gestão Estratégica do Negócio, Planejamento, Monitoramento e Medição dos Serviços.
<p>Desafios: O planejamento organizacional é um Desafio e também uma solução, porque se mal elaborado traz dificuldades para o projeto e consecutivamente para empresa. A aderência entre as metas estipuladas a nível global e os projetos. Além disso, vejo dois como maiores Desafios, falta de escalabilidade e de base de busca atualizada. Ter uma visão a frente do crescimento dos projetos/serviços e também a incapacidade de manter os dados dos profissionais sempre atualizados, acelerando a busca de novos candidatos.</p>
<p>Fatores de Sucesso: Um processo bem definido fim a fim, uma equipe mesclada com pessoas experientes e pessoas que chegam com as tendências do mercado e atualização constante da base de dados.</p>
Aquisição e Gestão do Contrato
<p>Desafios: Constante mudança tecnológica gera um grande Desafio na elaboração de um plano de contratação que englobe todas as carências desconhecidas que serão encontradas no futuro. Falta de conhecimento do time que está elaborando o plano, visto que muitas vezes envolve diversas áreas e necessidades o que torna o trabalho mais difícil.</p>
<p>Fatores de Sucesso: Planejamento antecipado das necessidades e apoio de uma consultoria especializada na elaboração de contratos.</p>
Planejamento, Monitoramento e Medição dos Serviços
<p>Desafios: Os riscos), ANS, condições legais existem em qualquer situação e por isso entendo que o maior Desafio é se preparar para a demanda futura já que terá que ter uma visão a frente de suas próprias necessidades, o que é um Desafio maior no mercado tecnológico que est sempre em uma constante mudança. Se preparar para o futuro e ter um controle sensível de tudo que está sendo realizado pelo terceiro.</p>
<p>Fatores de Sucesso: Planejamento, controle e principalmente transparência de tudo que está sendo desenvolvido, não existe margem para surpresas.</p>

<p>Monitoramento do projeto de fornecimento de força de trabalho de TI incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acordo de nível de serviço; • Riscos inerentes ao negócio; • Coleta de medições; <p>Capacitação e de conhecimento da força de trabalho.</p>
<p>Desafios: Processo indefinido de comunicação, sistemas eficientes de coleta de informações e falta de transparência dos fornecedores. Elaborar um processo de trabalho e comunicação que seja dinâmico e ao mesmo tempo sem brechas.</p>
<p>Fatores de Sucesso: Apoio de sistemas tecnológicos especializados em controle de projetos e fornecedores, com geração de dados em diferentes formatos, assim como ter uma figura ou um comitê que sejam “donos” do processo.</p>

3.3.3 Entrevista - 3B

Gestão Estratégica do Negócio, Planejamento, Monitoramento e Medição dos Serviços.
<p>Desafios: Um dos Desafios que são enfrentados é o prazo para alocação que muitas vezes são diversamente postergados sem uma antecedência mínima para organizar o planejamento dessas alocações. Outro Desafio enfrentado são os pedidos de alocação imediata de perfis com grau de senioridade alta e que requer um esforço muito grande do nosso lado como fornecedor em conseguir atender a demanda sem comprometer os planos em andamento. O espaço físico do cliente é uma dificuldade constante, pois muitas vezes os recursos não possuem esse lugar ou são remanejados o que gera desconforto e perda de produtividade.</p>
<p>Fatores de Sucesso: Destaco como fator de sucesso o fato de estarmos próximo do negócio do cliente (F21).</p>
Gestão Estratégica do Negócio, Planejamento, Monitoramento e Medição dos Serviços.
<p>Desafios: Absorção de alguns recursos pelo cliente ou por outros fornecedores alocados no cliente. Dificuldade da contratação de recursos.</p>
<p>Fatores de Sucesso: Fluxo interno de contratação simples e ágil.</p>
Aquisição e Gestão do Contrato
<p>Desafios: O cliente não possui um plano de alocação e realiza a solicitação a qualquer tempo e muitas vezes com solicitações imediatas. O contrato específico para esse cliente é realizado de forma global e com condições que muitas vezes não refletem a realidade do país.</p>
Planejamento, Monitoramento e Medição dos Serviços
<p>Desafios: Tal como já indicado em resposta anterior o principal Desafio é a não existência por parte do cliente de um plano de alocação, sendo as solicitações imprevisíveis. Tal como já indicado em resposta anterior uma das dificuldades são as postergações de prazo de alocação.</p>
<p>Monitoramento do projeto de fornecimento de força de trabalho de TI incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acordo de nível de serviço; • Riscos inerentes ao negócio; • Coleta de medições; • Capacitação e de conhecimento da força de trabalho.
<p>Desafios: Um dos Desafios que ocorrem é o fato do recurso alocado atuar como se fosse o cliente e com isso ter a responsabilidade sobre decisões no negócio do cliente.</p>

Uma das dificuldades encontrada é conseguir a disponibilidade do recurso alocado para participar de treinamento, tendo em vista, que o tempo do mesmo é gerenciado pelo cliente

Fatores de Sucesso:

As certificações mensais ocorrem de forma transparente e os alocados registram suas horas em uma ferramenta interna (Redmine) que nos permite a gestão das horas e atividades para apresentação ao cliente.

3.4 Terceiro ciclo de entrevistas

3.4.1 Entrevista - 01

Reduz custos / encargos de contratações dentro da corporação.

Reduz passo de recrutamento, principalmente em estatais.

Facilita busca de técnicos especializados para atividades específicas.

Excelente alternativa para projetos.

Curva de aprendizado, conhecimento específico da atividade ou projeto, retarda resultados muitas vezes já com cronogramas comprometidos.

Profissionais podem chegar com baixa experiência quando se tenta ajustar a custos baixos principalmente.

3.4.2 Entrevista - 02

Turnover;

Baixo custo de aquisição;

Recurso com perfil adequado às necessidades;

Problemas legais;

Compartilhamento de conhecimento.

3.4.3 Entrevista - 03

Eles irão arrumar processos no futuro.

Pontos positivos: Autonomia e agilidade dos processos de seleção, treinamento e obrigações trabalhistas como os impostos na hora de desligar o funcionário.

Pontos negativos: Falta de um plano de cargos e salários bem definidos, falta de medição das habilidades e competências.

3.4.4 Entrevista - 04

"Os custos de fabricação diminuem e o investimento em instalações e equipamentos é reduzido.

Ele permite que a empresa responda rapidamente às mudanças no ambiente.

Aumento dos pontos fortes da empresa.

Ajuda a criar um valor compartilhado.

Ajuda a redefinir a empresa.

Cria uma longa vantagem competitiva sustentada pela mudança de regras e ampliação da organização

Aumenta o compromisso com um tipo específico de tecnologia que permite melhorar o tempo de entrega e a qualidade das informações para as decisões críticas.

Ele permite que a empresa possua o melhor da tecnologia, sem a necessidade de treinar o pessoal da organização para lidar com isso.

Permite ter serviços de informação rapidamente, considerando as pressões competitivas.

Aplicação de talentos e recursos organizacionais às principais áreas.

Ajuda a enfrentar mudanças nas condições de negócios.

Aumenta a flexibilidade da organização e diminuem seus custos fixos."

"Estagnação em relação à inovação por parte do fornecedor externo.

A empresa perde contato com novas tecnologias que oferecem oportunidades para inovar produtos e processos.

Para o fornecedor externo aprender e ter conhecimento do produto em questão, existe a possibilidade de você usá-lo para iniciar seu próprio setor e se tornar um fornecedor em um concorrente.

O custo economizado com o uso da terceirização pode não ser o esperado.

As taxas aumentam a dificuldade de reimplementar atividades que mais uma vez representam uma vantagem competitiva para a empresa.

Alto custo na troca de fornecedor, caso o selecionado não seja satisfatório.

Redução de Benefícios

Perda de controle sobre a produção.

3.4.5 Entrevista - 05

Redução de custos para empresas que possuem uma demanda sazonal extraordinária.

Alto turn over devido aos baixos salários.

3.4.6 Entrevista - 06

Quando não alocados em partes core são uma excelente alternativa.

Os profissionais não têm o sentimento de dono, não se sentem nem de uma empresa nem da outra, o que torna o turnover alto.

Difícil fazer um programa de treinamento destes profissionais por causa do alto investimento e muitas vezes não é possível realizar a liberação para os cursos.

Motivação muitas vezes destes profissionais e baixa.

3.4.7 Entrevista - 07

Deve ser usado para atividades onde o escopo de trabalho ainda não é claro. Deve ter uma gestão da atividade pelo contratante. A qualificação do recurso deveria ser realizada pelo contratante. Deveria ter pelo menos um tempo definido. Para aumento do quadro de funcionário o modelo é usado só para contornar burocracia do processo de contratação ou para redução de encargos trabalhistas. Mas não deveria ser utilizada a modalidade para atividade core da empresa, somente atividades de apoio mantendo o domínio e a responsabilidade ainda com o contratante. Tem risco de alta rotatividade e de processos trabalhistas dependendo da forma de controle da execução do trabalho.

Usar TM para picos de trabalho por tempo limitado.

Manter a gestão e controle da atividade com o contratante. Apoio pontual de mão de obra muito especializada por tempo limitado ou para execução de treinamento.

3.4.8 Entrevista - 8

Falta de sentimento de pertencimento - é importante que a empresa contratante faça uma gestão de pessoas com os contratados bodyshop para criar um bom relacionamento acarretando maior comprometimento. Idem para a empresa do bodyshop.

Criar o sentimento de pertencimento.

Falta de gestão do conhecimento - é importante que a empresa detenha o conhecimento do que o contratado bodyshop executa.

Fazer a gestão do conhecimento do que o contratado bodyshop executa

3.4.9 Entrevista - 09

Redução de encargos de contratação é boa alternativa para projetos pontuais.

Ter acesso a bons mecanismos de busca de profissionais"

Turnover e a gestão do conhecimento.

Dificuldade em encontrar, na velocidade desejada pelo cliente, recursos humanos com o perfil adequado."

3.4.10 Entrevista - 10

Utilização de recursos em projetos (início, meio e fim) bem determinados e em posições que exijam expertises pontuais.

A retenção dos terceiros pelas terceirizadas contratadas é um risco para a contratante em razão de descontinuidade.

Já vi num projeto um time de 4 pessoas girar 3 vezes em 12 meses.

Ou seja, haja documentação que suporte tanta saídas e entradas.

3.4.11 Entrevista - 11

Na maioria das vezes trazem mais experiências para o time (expertise em ferramentas, aplicações, linguagens).

Terceiros que entram nos times para trabalhar de forma individual, sem o mindset de time (trabalhar em conjunto).

3.4.12 Entrevista - 12

A desvantagem maior é que você não está vendendo um serviço e sim alugando mão de obra. Isto é vulnerável a aliciamento pelo cliente ou desonestidade pelo seu recurso, além de o nome de sua empresa poder ser envolvido em um fracasso sem sua participação.

A única vantagem é o baixo custo do gerenciamento desse contrato, mas, pessoalmente o lucro obtido com este serviço despersonalizado pode ser efêmero.

3.4.13 Entrevista - 13

Estagnação em relação à inovação por parte do fornecedor externo.

A empresa perde contato com novas tecnologias que oferecem oportunidades para inovar produtos e processos.

Para o fornecedor externo aprender e ter conhecimento do produto em questão, existe a possibilidade de você usá-lo para iniciar seu próprio setor e se tornar um fornecedor em um concorrente.

O custo economizado com o uso da terceirização pode não ser o esperado.

As taxas aumentam a dificuldade de reimplementar atividades que mais uma vez representam uma vantagem competitiva para a empresa.

Alto custo na troca de fornecedor, caso o selecionado não seja satisfatório.

Redução de Benefícios

Perda de controle sobre a produção.

Vantagens da terceirização

Os custos de fabricação diminuem e o investimento em instalações e equipamentos é reduzido.

Ele permite que a empresa responda rapidamente às mudanças no ambiente.

Aumento dos pontos fortes da empresa.

Ajuda a criar um valor compartilhado.

Ajuda a redefinir a empresa.

Cria uma longa vantagem competitiva sustentada pela mudança de regras e ampliação da organização

Aumenta o compromisso com um tipo específico de tecnologia que permite melhorar o tempo de entrega e a qualidade das informações para as decisões críticas.

Ele permite que a empresa possua o melhor da tecnologia, sem a necessidade de treinar o pessoal da organização para lidar com isso.

Permite ter serviços de informação rapidamente, considerando as pressões competitivas.

Aplicação de talentos e recursos organizacionais às principais áreas.

Ajuda a enfrentar mudanças nas condições de negócios.

Aumenta a flexibilidade da organização e diminuem seus custos fixos.

3.4.14 Entrevista - 14

Dificuldade em encontrar o recurso desejado.

Falta de uma base de consulta com recursos disponíveis.

Velocidade para encontrar o recurso com o perfil desejado pelo cliente.

Atender aos anseios e expectativas do recurso.

Dificuldade na negociação de benefícios.

Baixo custo de contratação e treinamento.

3.4.15 Entrevista - 15

Alocar profissionais bem qualificados pagando o menor salário possível.

Correr pouco risco caso escolha o profissional adequado.

Investimento muito baixo com lucro garantido."

O contratante do recurso disponibiliza o recurso para o cliente, não tem o menor investimento em treinamento e na gestão da qualidade do serviço prestado. Não tem ação alguma sobre a gestão do profissional alocado e na maioria das vezes não tem a menor ideia do que o profissional alocado faz no cliente.

O recurso contratado se sente explorado pelo fornecedor que não fez o menor investimento na qualificação dele acarretando em insatisfação do recurso e alta rotatividade.

3.4.16 Entrevista - 16

Um dos benefícios do bodyshop é você conseguir aumentar sua força de trabalho quando você tem restrições para aumentar o quadro porém não tem restrição de budget. Dessa forma você consegue colocar o bodyshop para fazer o trabalho com crachá "cliente" sempre associado a um projeto ou atividade que possui dependência e gestão da parte do Cliente. Não sendo possível executar a mesma na integra com um serviço.

Acho que um dos principais problemas é que trabalhando com bodyshop o cliente acaba assumindo toda gestão e responsabilidade do recurso no qual o fornecedor acaba se eximindo da responsabilidade.

Além disso se o bodyshop não for sênior e capas de entender suas responsabilidades e fazer auto-gestão ele fica dependendo do cliente e se o cliente estiver um pouco atarefado e não passar atividade acabamos pagando mais do que se fosse um serviço

Se o bodyshop não for produtivo e não fizer as coisas não podemos cobrar essa produtividade do fornecedor.

3.4.17 Entrevista - 17

Flexibilidade para necessidades de força de trabalho temporária.

"Problema, preço acima do normal com intermediário que não agrega valor.

Problema: conhecimento não internalizado na empresa em que o trabalho é realizado."

3.4.18 Entrevista - 18

O contratante gestiona a atividade.

Quando o escopo do trabalho não está bem definido.

Usado para picos de demanda por algum tempo.

O contratante deve manter o controle das atividades.

Recurso muito especializado por tempo pré-definido.

O Contratante ser responsável pelo treinamento

Aumentar a quantidade de recursos sem processo de contratação ou para diminuição de encargos.

Não usar para atividade principal da organização.

Alta rotatividade.

Risco de processos trabalhistas requer controle eficiente e contínuo.

3.4.19 Entrevista - 19

1-Contratante - a capacidade de gestão do fornecedor pode me causar problema.

Falta de capacidade do fornecedor pode desestimular o funcionário e com isso sua produtividade.

Se não pagar bem o funcionário pode ir embora e me deixar na mão.

Se não pagar bem pode só reter pessoal com baixa qualificação

Risco de o colaborador entrar com processo na justiça querendo provar vínculo com minha empresa.

2-Fornecedor

Perda de pessoal para o cliente.

Retenção dos melhores para manter qualidade do serviço do contrato com o cliente,

Capacidade de manter o pessoal caso o cliente atrase pagamentos.

Manutenção da margem do negócio.

Fidelidade do colaborador.

3.4.20 Entrevista - 20

Requer trabalhar o sentimento de pertencimento do terceirizado.

Requer gestão do conhecimento do trabalho executado pelo bodyshop.

Necessita criar bom relacionamento e comprometimento com fornecedor de bodyshop.

Dificuldade de reter o conhecimento do trabalho do bodyshop.

3.4.21 Entrevista - 21

Rotatividade elevada.

Baixo custo de contratação.

Problemas legais.

3.4.22 Entrevista - 22

Dificuldade de relacionamento com o sindicato.

Atender às expectativas do recurso.

Trabalhar em cliente de peso.

3.4.23 Entrevista - 23

O fator de sucesso é o nivelamento da capacitação dos desenvolvedores, pelo menos dentro de cada time. Outro, que testemunhei recentemente, é a minimização dos feudos tecnológicos, que geram problemas pessoais e gerenciais difíceis de resolver. Aqui a gerência (no sentido amplo, não apenas técnica) é crítica.

Um fator de fracasso é, sem dúvida, a rotatividade alta.

3.4.24 Entrevista - 24

Solução rápida quando se tem dificuldade em contratar próprios.

Se não tiver as atividades bem definidas com acompanhamento frequente a produtividade se perde.

3.4.25 Entrevista - 25

Falha de comunicação;

Pode gerar falta de controle;

Pode gerar conflitos de interesse, dependendo das divisões das responsabilidades/funções entre empresas terceiras e prior ainda se for apenas uma empresa.

Completar equipes públicas;

Elevar a qualidade das equipes;

Incorporação de bloco experiente de equipes.

3.4.26 Entrevista - 26

Entendo que é a conhecida terceirização. Está sendo largamente utilizada por empresas que antes só havia mão-de-obra de funcionários contratados pela própria empresa.

A vantagem da terceirização é que a empresa contratante não mantém vínculo empregatício com o "colaborador".

3.4.27 Entrevista - 27

"A terceirização - incluindo bodyshop no pacote - deve ter por meta o atendimento de necessidades com uma ou mais das seguintes características:

1. Necessidade temporária de recursos com capacitação altamente específica;
2. Inviabilidade da contratação frente às necessidades de um projeto em razão do tempo requerido para seleção e contratação de uma pessoa (usualmente 3 meses);
3. Demanda por alocação parcial de um recurso, possibilitando o compartilhamento de um profissional por várias organizações;
4. Inflexibilidade na alocação de pessoas detentoras de conhecimento crítico para a organização (em outras palavras, isso significa a impossibilidade da organização ficar sem o prestador de um serviço crítico porque ele está doente ou de férias, ou foi embora);
5. A questão apontada acima por EA: em alguns projetos é necessário alocar temporariamente um profissional com perfil altamente específico, que vai ficar ocioso (e subutilizado) após a conclusão.

A partir da década de 1990 se intensificou o desvirtuamento da terceirização, apenas para fins econômicos, onde é criada uma rede - em alguns casos com vários níveis - onde um profissional é subsubsub-contratado (quarteirização é razoavelmente comum, e já vi um caso de "quinterização"). A motivação para isso é apenas econômica e legal, visando a poupar o contratador - em geral uma empresa de grande porte - dos ônus trabalhistas e fiscais. Como esta rede precisa ser viável financeiramente e o teto a ser gasto na terceirização é estabelecido pelo cliente final, a variável de ajuste tende sempre a ser o valor pago ao prestador de serviço. Isso cria insatisfação e turnover elevado, que são a realidade da terceirização desde os primórdios.

"Como acontece com a empresa (a empresa cliente) que eu trabalho, ela possui um RH com pessoas com este mesmo esquema de trabalho, que foram contratadas para gerenciar o RH todo pessoal, servidores e nós. Já existem problemas com a divergências de salários e benefícios entre servidores e nós, mesmo que efetuemos a mesma função.

Existe o problema da divergência de salário entre os próprios alocados. Independente se fazem a mesma coisa ou não, independe se trabalham mais, podem receber menos. Isso acontece porque o salário de contratação era o que a fornecedora podia

oferecer naquele momento, conforme seu planejamento financeiro. Nós não podemos negociar aumento salarial e nem ajuste dos salários conforme os cargos.

A empresa utiliza a legislação dos servidores para não nos atender, Por exemplo, não podemos ter acréscimo salarial de mais 10% conforme os fornecedores tem, porque é só para eles e como nós não possuímos uma legislação que obriga que tenhamos este direito então não temos. Fica uma guerra do fornecedor querendo economizar, sacrificando os alocados a qualquer custo.

Existe o problema da devolução de pessoal para a fornecedora. O RH gerencia todos os recursos contratado gera o problema de futuros processos judiciais para a fornecedora, mesmo que o RH era como se fosse as ações do cliente. Os servidores não trabalham para os alocados trabalhar. O alocado trabalha por dois ou mais, enquanto outros não trabalham. Os que trabalham como servidores são poucos.

O benefício é ter a possibilidade de trabalhar em locais que nunca teria a possibilidade de trabalhar.

Os benefícios algumas vezes não são seguidos corretamente pelo fornecedor.

Algumas regras legais não são seguidas corretamente podendo causar processos judiciais no futuro.

Algumas vezes o terceirizado prefere aceitar a situação do que trocar de emprego.

O mérito do trabalho fica com o funcionário do próprio cliente. Isto é muito comum em empresas públicas.

"Distanciamento do fornecedor com funcionário. Não encontra vantagens. O fornecedor não tem trabalho algum e só ganha dinheiro. Deixa o funcionário descontente com o fornecedor que o contratou.

Questões de segurança do trabalho não são tratados pelo fornecedor.

Para o colaborador final não tem vantagens.

O contrato deveria ser direto com o recurso terceirizado, evitando intermediação de um fornecedor que tem pouco envolvimento com o funcionário contratado alocado ao cliente.

Sempre que tem um processo o terceiro entre com o processo com o contratante.

O terceirizado fica com uma parte pequena do pagamento.

Os terceirizados são totalmente discriminados pelos recursos humanos dos próprios do cliente.

Em alguns casos os terceirizados fazem a maior parte do trabalho e não são compensados por isto."

3.4.28 Entrevista - 28

O que percebo é q se ã tiver as atividades bem definidas com um acompanhamento frequente, a produtividade se perde.

O ponto positivo é uma solução rápida qdo tem-se dificuldade em contratar próprios.

3.4.29 Entrevista - 29

A entrega deve ser validada com o apoio de cenário de testes.

O contrato deve ser bem claro, contendo as regras de recebimento da solicitação e entrega da solicitação.

Reduz custos devido à falta de encargos para a organização.

Menos custo da organização no distrato.

Contratação pontuais para projetos específicos."

"Se é a primeira vez que o profissional contratado está atuando com o contratante a curva de aprendizado é muito alta, pois é necessário inicialmente capacitá-lo no processo do contratante.

Necessidade de o requisito estar muito bem detalhado, com a riqueza de detalhes, com cenários, fluxos primários, alternativos, para suprir a distância que inevitavelmente prejudica a comunicação.

O monitoramento em pontos críticos se faz necessário e com nível de criticidade maior."

3.4.30 Entrevista - 30

Problema é que há necessidade maior da gestão do recurso, de forma a aumentar a chance de sucesso na entrega do resultado pelo qual o recurso bodyshop foi contratado.

Benefício é a possibilidade de se iniciar imediatamente o trabalho para se chegar em resultado (s), sem necessidade de se ter um escopo do (s) resultado (s) a ser alcançado definido a priori. A execução inicia com escopo aberto.

Muito interessante o assunto. Depois, se possível, gostaria de conhecer o resultado.

3.4.31 Entrevista - 31

O assunto me agrada. Mas não consegui tempo! Então, te passo meu ponto de vista: Já trabalhei com os dois modelos e, sinceramente, acredito que tanto um como outro funcionam de maneira satisfatória se bem gerenciados, ou seja, gestão é fundamental. Entendo que a principal razão por utilizar a estratégia de outsourcing é a redução de custos (seja de infraestrutura ou colaboradores).

Já a utilização de uma estratégia de insourcing traz para a empresa um maior domínio sobre os processos organizacionais e também uma maior autonomia e flexibilidade quando falamos de desenvolvimento de sw por exemplo.

Ultimamente tenho buscado uma solução mista procurando obter o melhor das duas.

3.4.32 Entrevista - 32

Economia na contratação e desligamento, economia com treinamento e capacitação.

Flexibilidade - Facilidade em substituir um especialista por outro de acordo com a demanda."

Turn over

3.4.33 Entrevista - 33

Turnover alto.

Dificuldade na gestão do conhecimento.

Redução de encargos de contratação é boa alternativa para projetos pontuais.

4 Conclusão

A coleta e análise das informações nas entrevistas evidenciou que na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho existem fatores que podem causar impacto positivo ou negativo na realização dos serviços de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação. Alguns desafios precisam ser superados tanto para organizações contratantes quanto contratadas como, por exemplo: o relacionamento entre profissionais próprios e terceirizados; liberação de profissionais para participar de treinamentos; balanceamento entre custo, desempenho e qualidade da força de trabalho terceirizada; capacidade de atender demanda de terceiros em tempo hábil; acesso e segurança de informação, transferência de conhecimento, entre outros. Em contrapartida, alguns benefícios e fatores de sucessos também estão presentes como, por exemplo: gestão de contrato; planejamento e monitoramento do projeto de terceirização; acompanhamento de assuntos legais e trabalhistas; cumprimento de acordo de nível de serviço apoiado com medições adequadas; qualificação de pessoal alocado; comprometimento do time; facilidade de aumentar e diminuir a força de trabalho conforme a demanda; facilidade de aquisição de força de trabalho com conhecimento e habilidade desejada; simplicidade na gestão de RH e rápido acesso a inovações.

Como trabalho futuro, tais entrevistas, achados de desafios, benefícios, fatores de sucesso e suas correlações com normas e modelos de referência (por exemplo, MPS-SV [SOFTEX, 2015], CMMI [CMMI INSTITUTE, 2018] e ISO/IEC 20000 [ISO/IEC, 2011]) serão utilizados na definição de um Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho, que terá como objetivo apoiar organizações na adoção das boas práticas de terceirização.

Agradecimentos

Os autores agradecem à CAPES pelo apoio financeiro e a todos que contribuíram com informações para este estudo.

Referências Bibliográficas

[Dieese, 2018]. Terceirização e precarização das condições de trabalho. Condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratantes. <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec172Terceirizacao.pdf> acessado em 27/05/2018

[Sebrae, 2018]. Conheça as alterações da CLT e seus impactos nas relações trabalhistas. Acessado em 27/05/2018. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/conheca-as-alteracoes-da-clt-e-seus-impactos-nas-relacoes-trabalhistas,b5f7643ce145f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

[Kaiser *et al.*, 2011]. Kaiser, K.M., Goles, T., Hawk, S., Simon, J.C., Frampton, K. (2011). Information systems skills differences between high-wage and low-wage regions: Implications for global sourcing (2011) Communications of the Association for Information Systems, 29, art. no. 32, pp. 605-626

[Schulze *et al.*, 2011]. Schulze, T., Seedorf, S., Geiger, D., Kaufmann, N., Schader, M. (2011). Exploring task properties in crowdsourcing - An empirical study on Mechanical Turk (2011) 19th European Conference on Information Systems, ECIS 2011, 13 p.

[Lacity *et al.*, 2016]. Lacity, M., Khan, S., Carmel, E. (2016). Employing U.S. military families to provide business process outsourcing services: A case study of impact sourcing and reshoring (2016) Communications of the Association for Information Systems, 39 (1), pp. 150-175.

[Neubert e Philippe, 2010]. Neubert, Gilles; Adjadj, Philippe (2010). Capacity adjustment through contingent staffing outsourcing. Advances in Production Management Systems: New Challenges, New Approaches - IFIP WG 5.7, International Conference, APMS 2009, Copyright 2019 Page 14 of 25, Issue date: 2010, Publication year: 2010, Pages: 195-202.

[Debnath e Roy, 2020]. Debnath, S. and Roy, S. (2020). A Study on the Impact of Business Process Outsourcing on Information Technology Sector - An Empirical Study based on Kol-kata City Area. Our Heritage, UGC Care Listed Journal, ISSN: 0474-9030 Vol-68-Issue-8, January-2020.

[Murberg, 2019]. Murberg, D., 2019. IT Offshore Outsourcing: CAPSTONE REPORT Best Practices for U.S.- Based Companies. University of Oregon, Applied Information Management Fiserv, Inc. Continuing and Professional Education, 1277 University of Oregon Eugene, OR 97403-1277 (800) 824-2714, Fall 2019.

[SOFTEX, 2015]. Society for the Promotion of Brazilian Software Excellence - SOFTEX (2015). MPS General Guide to Services. <http://www.softex.br/mpsbr>.

[CMMI INSTITUTE, 2018]. "CMMI for Development v2.0 ". Available at: <https://cmminstitute.com/products/cmmi/cmmi-v2-products>.

[ISO/IEC, 2011]. ISO/IEC 20000-1:2011 Information Technology - Service Management. Part 1: Service Management Systems Requirements, Geneva: ISO.