

Fornecimento de Mão de Obra e o MR-MPS-SV

Ana Regina C. da Rocha¹, Ana Cecília Zabeu²

¹Implementum Consultoria – Rio de Janeiro, RJ - Brasil

²ASR Consultoria – São Paulo, SP - Brasil

darocha.anaregina@gmail.com, anazabeu@asrconsultoria.com.br

Abstract. *This paper is based on the observation that the acquisition of workforce for IT services is a current trend in Brazilian public companies. Providing labor to be allocated to customers brings challenges for supplier organizations that need to be identified and monitored. To address these challenges, organizations need a systematic and controlled strategy. Considering that the supply of labor is a service, the MR-MPS-SV can support organizations to have this strategy. In this context, we discuss how to implement the MPS model for services in companies with contracts for workforce supply.*

Resumo. *Este artigo parte da constatação de que a aquisição de mão de obra para serviços de TI é uma tendência atual nas empresas públicas brasileiras. Fornecer mão de obra para ser alocada em clientes traz desafios para as organizações fornecedoras que necessitam ser identificados e monitorados. Para tratar estes desafios é necessário que as organizações tenham uma estratégia sistemática e controlada. Considerando que o fornecimento de mão de obra é um serviço, o MR-MPS-SV pode apoiar as organizações a terem essa estratégia. Neste contexto, discutimos como implementar o modelo MPS para serviços em empresas fornecedoras de mão de obra.*

1. Introdução

Terceirização de mão de obra de TI é uma tendência em empresas públicas brasileiras. Fábricas de Software estão tendo a maioria de seus novos contratos transformados em fornecimento de mão de obra. Estas Fábricas de Software que, tradicionalmente, eram empresas MPS-SW, não querem abandonar o MPS, mas percebem que o MPS-SW já não é mais o modelo adequado nem, algumas vezes, possível de ser implementado e avaliado na empresa. Verificam, entretanto, que para exercer com bom desempenho esta tarefa de fornecimento de mão de obra continuam necessitando processos. Considerando que o fornecimento de mão de obra é um serviço, discutimos neste artigo como implementar o MR-MPS-SV neste contexto [Softex 2024].

2. Fornecimento de Mão de Obra

No contexto de terceirização de mão de obra, uma organização é contratada para fornecer mão de obra especializada para executar atividades na organização contratante. Assim, a organização fornecedora deve disponibilizar mão de obra com os conhecimentos, habilidades e experiências solicitadas e na quantidade desejada, conforme o acordo estabelecido com a contratante. Neste contexto, os processos são da contratante e, também, a gerência dos projetos. As equipes podem ser totalmente da

empresa fornecedora de mão de obra ou serem equipes mistas com colaboradores do contratante e do fornecedor. Em qualquer uma destas situações, a empresa fornecedora de mão de obra não tem controle sobre os projetos e os processos utilizados na contratante.

Contratar mão de obra terceirizada traz uma série de benefícios, mas também traz problemas, dificuldades e desafios que necessitam ser identificados e monitorados por contratantes e fornecedores. Simões [Simões 2023] definiu um modelo de referência que visa apoiar organizações contratantes e fornecedoras na adoção de boas práticas na terceirização de mão de obra de TI. O modelo é composto por três dimensões: (i) Dimensão Organizacional, que trata das atividades organizacionais que tanto os fornecedores como os contratantes precisam realizar; (ii) Dimensão Contratante, que agrupa as atividades pertinentes a organizações que contratam fornecedores de mão de obra, e, (iii) Dimensão Fornecedor, que agrupa as atividades pertinentes a organizações que fornecem mão de obra a ser alocada em um cliente. Este modelo, entretanto, não trata processos de Engenharia de Software e de Serviços, considerando que estes estão contemplados em outros modelos de referência.

3. Fornecimento de Mão de Obra e o MR-MPS-SV:2024

O modelo de referência MPS para Serviços está descrito no Guia Geral de Serviços [Softex 2024] que contém a definição de processos específicos de serviços e processos organizacionais, que dão apoio para a execução dos processos específicos. Considerando que o fornecimento de mão de obra é um serviço, discutimos como cada processo do MR-MPS-SV:2024 pode ser implementado neste contexto. A figura 1 mostra o conjunto de processos do MR-MPS-SV:2024 e como estes processos evoluem ao longo dos sete níveis de maturidade do MPS.

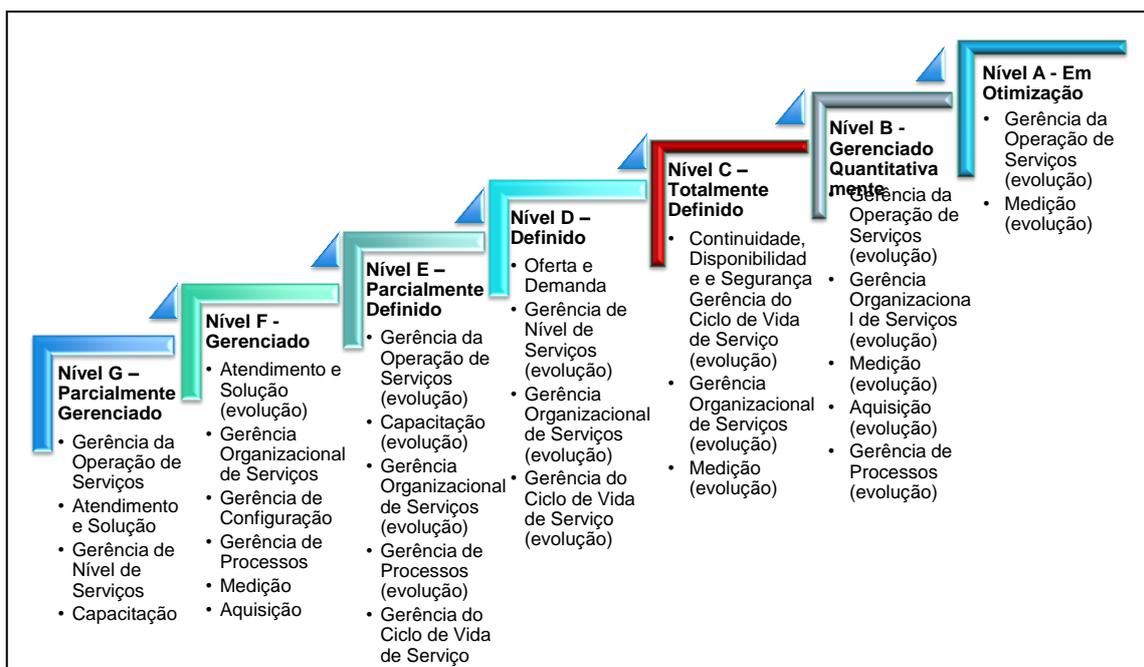


Figura 1 – Processos e Níveis de Maturidade do MR-MPS-SV [Softex 2024]

O processo Gerência da Operação de Serviços tem como propósito estabelecer, planejar, monitorar e prover informações da operação de serviços, permitindo a realização de replanejamento e correções em caso de desvios significativos em seu desempenho. A implementação deste processo pressupõe a definição de uma estratégia para a operação do serviço. A definição da estratégia para operação do serviço pode ser única para todos os serviços de fornecimento de mão de obra ou específica para um determinado cliente. O planejamento para o fornecimento de mão de obra inclui planejar: (i) os recursos humanos, tanto os internos à empresa fornecedora necessários para a operação do serviço quanto os que serão alocados no cliente de acordo com o contrato; (ii) o esforço (HH) e o custo da equipe interna e da equipe alocada no cliente; (iii) os recursos materiais e o ambiente de trabalho necessários; (iv) como se dará a comunicação da empresa fornecedora com o cliente e com a equipe alocada; (v) os riscos que poderão ocorrer e como será realizada a mitigação e contingência. Com estes elementos tem-se o Plano de Operação do Serviço, que deve ser continuamente monitorado e, quando necessário, deve ser realizado o replanejamento para correção de rumo no serviço.

O serviço de fornecimento de mão de obra deve ser monitorado considerando o Plano de Operação do Serviço e o Acordo de Nível de Serviço (ANS), expresso no contrato, e o desempenho deve ser comunicado às partes interessadas. Quando o ANS não for atendido, oportunidades de melhoria no serviço devem ser identificadas. Este é o propósito do processo Gerência do Nível de Serviços.

Solicitações do cliente, relativas à mão de obra alocada, são frequentes (por exemplo, pedidos de substituição quando o alocado não tem o desempenho esperado). Além disso acontecem incidentes (por exemplo, afastamento por doença) e problemas (por exemplo, grande rotatividade de pessoal na fornecedora por pedidos de demissão). A empresa fornecedora precisa estar preparada para tratar estas questões de acordo com os níveis de serviços estabelecidos no contrato. Este é o objetivo do processo Atendimento e Solução.

É necessário que a empresa mantenha a capacidade atual e futura para o fornecimento de mão de obra. Para isso é necessário estimar os custos do serviço de forma a permitir fornecer mão de obra com a qualificação acordada e ter orçamentação e contabilização do serviço que permitam um controle financeiro efetivo. Deve, também, monitorar a demanda atual e o consumo de recursos para atender demandas futuras com a capacidade estabelecida no contrato. Para atingir estes objetivos deve ser implementado o processo Oferta e Demanda.

Mesmo quando o único serviço prestado pela organização é o fornecimento de mão de obra, é necessário elaborar um catálogo de serviços, descrevendo este serviço e provendo informações para a organização e o cliente. O propósito do processo Gerência do Ciclo de Vida do Serviço é estabelecer este catálogo de serviços e, no caso de haver modificações no serviço, assegurar que as mudanças sejam avaliadas, aprovadas, implementadas e revisadas para garantir a entrega adequada do serviço.

É fundamental que a organização fornecedora de mão de obra garanta a disponibilidade e continuidade do serviço em circunstâncias previsíveis e de acordo com o ANS. Para isso, deve monitorar os requisitos e objetivos de disponibilidade e continuidade para o fornecimento de mão de obra conforme expressos no contrato. Os riscos de indisponibilidade devem ser identificados, monitorados e mitigados. Sempre

que ocorrer uma indisponibilidade a empresa fornecedora deve tomar as devidas ações corretivas. É, também, vital gerenciar a segurança da informação durante toda a operação do serviço, definindo controles, identificando e monitorando riscos. Estes são o propósito do processo Continuidade, Disponibilidade e Segurança.

Gerência Organizacional de Serviços tem o propósito de fornecer, para a gerência da organização, instrumentos para apoiar os processos e prover um alinhamento entre os objetivos de negócio, os processos do Sistema de Gestão de Serviços (SGS), os recursos e os serviços prestados pela organização. O Sistema de Gestão de Serviços apoia a gestão do ciclo de vida do serviço, incluindo o planejamento, desenho, mudança, entrega e melhoria do serviço. Um SGS inclui políticas, objetivos, planos, processos, informação documentada e recursos para gestão de serviço [ABNT 2020].

Implementar o processo Gerência Organizacional de Serviços significa que a organização fornecedora deve definir, aprovar e manter atualizada a política para o SGS, garantir recursos e treinamento para definição e execução do SGS, definir autoridades e responsabilidades internas para execução dos processos e controle do serviço, garantir o alinhamento das competências e dos colaboradores ao SGS e monitorar riscos e oportunidades com relação ao fornecimento de mão de obra. Caso a organização tenha mais de um cliente para este serviço, deve, ainda, estabelecer e monitorar um portfólio de serviços.

Embora os demais processos organizacionais sejam os mesmos processos do MR-MPS-SW:2024 a sua implementação tem características específicas.

O propósito do processo Gerência de Processos é estabelecer, manter atualizado, identificar e realizar melhorias em um conjunto de ativos de processo da organização e padrões do ambiente de trabalho usáveis e aplicáveis às necessidades de negócio da organização. Também é propósito deste processo definir as estratégias para a garantia da qualidade e gerência de riscos/oportunidades e a infraestrutura para realização de medições. Os ativos de processo são específicos para este tipo de serviço e precisam ser definidos.

Um processo fundamental no contexto de serviços de fornecimento de mão de obra é o processo Capacitação. A mão de obra necessária ao cliente, muitas vezes não está disponível na empresa fornecedora com todas as competências e habilidades requeridas no contrato. Contratar pode, também, não ser viável e treinar pode ser a melhor ou mesmo a única opção. A organização deve, então, identificar as necessidades de treinamento, fornecer, registrar e avaliar a efetividades do programa de treinamento. Os treinamentos podem ser realizados internamente ou por outras empresas especializadas em treinamento. Deve-se garantir a capacitação dos instrutores, a existência de materiais de apoio adequados e a infraestrutura necessária para realização dos treinamentos.

O propósito do processo Medição é coletar, armazenar, analisar e relatar dados objetivos relacionados aos serviços desenvolvidos e aos processos implementados, de forma a apoiar os objetivos organizacionais. Neste contexto, a implementação do processo Medição significa que a organização deve definir medidas que respondam às necessidades de informação quanto ao seu desempenho no fornecimento de mão de obra, coletar, analisar e comunicar, periodicamente, o resultado das medidas. Estes

resultados devem apoiar a tomada de decisão para correção de rumos e melhoria do serviço de fornecimento de mão de obra.

O propósito do processo Gerência de Configuração é estabelecer e manter a integridade de produtos de trabalho e disponibilizá-los a todos os envolvidos. Neste contexto, devem estar sob gerência de configuração, entre outros, o contrato com o cliente, o SGS, o catálogo de serviços, os ativos de processo, a documentação dos colaboradores alocados e os relatórios enviados ao cliente.

Por fim tem-se o processo Aquisição cujo objetivo é selecionar, contratar e gerenciar fornecedores garantindo que satisfaçam as necessidades expressas pelo adquirente. Este processo não pode ser excluído no MR-MPS-SV e, neste contexto, tem-se, pelo menos, como fornecedor o provedor de serviços de internet. Outros possíveis fornecedores são os instrutores contratados para a capacitação dos colaboradores.

4. Conclusão

A partir da constatação de que o fornecimento de mão de obra é um serviço e uma tendência atual na contratação por empresas públicas, discutimos, neste artigo, como o MR-MPS-SV:2024 pode ser implementado neste contexto.

O fornecimento de mão de obra é um serviço que deve ser planejado e continuamente monitorado com relação ao Acordo de Nível de Serviço (ANS) definido no contrato. É um serviço que não pode ser realizado de forma informal e que precisa de uma abordagem sistemática e controlada. Os processos do MPS-SV podem apoiar as empresas fornecedoras, tornando este serviço menos suscetível a imprevistos e à perda de controle.

Neste momento não se tem, ainda, nenhuma empresa avaliada MPS-SV onde o serviço realizado é o fornecimento de mão de obra. Entretanto, uma grande empresa com as características descritas neste artigo está implementando o modelo e deve ser avaliada no início de 2025.

Referências

- ABNT (2020) Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO/IEC 20000-1:2020 Tecnologia da Informação – Gestão de serviços Parte 1: Requisitos do sistema de gestão de serviços
- Simões, C.A. Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI, Tese de Doutorado, UNIRIO, Agosto
- Softex (2024) Guia Geral MPS de Serviços, Junho