



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA - CCET
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA - PPGI

MODELO DE REFERÊNCIA DE PROCESSO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI

Carlos Alberto Simões

Orientação

Gleison dos Santos Souza

Rio de Janeiro, RJ - Brasil

Agosto / 2023

MODELO DE REFERÊNCIA DE PROCESSO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE
FORÇA DE TRABALHO DE TI

Carlos Alberto Simões

TESE DE DOUTORADO APRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE DOUTOR PELO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO). APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA
ABAIXO ASSINADA.

Aprovada por:

Gleison dos Santos Souza

Gleison dos Santos Souza, D. Sc. (Orientador) - UNIRIO

Ana Regina da Rocha

Ana Regina Cavalcanti da Rocha, D. Sc. – COPPE/UFRJ

Adriano Bessa Albuquerque

Adriano Bessa Albuquerque, D. Sc. - UNIFOR

Eliezer Dutra Gonçalves

Eliezer Dutra Gonçalves, D. Sc. – CEFET/RJ

Bruna Diirr Gonçalves da Silva

Bruna Diirr Gonçalves da Silva, D. Sc. – UNIRIO

Rodrigo

Rodrigo Pereira dos Santos, D. Sc. - UNIRIO

Rio de Janeiro, RJ - Brasil

Agosto / 2023



S Simoes, Carlos
Modelo de Referência de Processo para
Terceirização de Força de Trabalho de TI / Carlos
Simoes. -- Rio de Janeiro, 2023.
351

Orientador: Gleison dos Santos Souza.
Tese (Doutorado) - Universidade Federal do
Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação
em Informática, 2023.

1. Modelo de Referência de Processo. 2.
Terceirização de Força de Trabalho de Ti. 3. Modelo
de Avaliação. 4. Mapeamento Sistemático da
Literatura. I. dos Santos Souza, Gleison, orient.
II. Título.

Dedicatória

Aos meus pais que me proporcionaram chegar até aqui e ao meu filho e meu irmão que
a cada dia me ensinam a viver.

AGRADECIMENTOS

Aos colegas do grupo de pesquisa pela troca de ideias e contribuições: Cristina, Eliezer, Fábio, Isadora, Leonardo, Eduardo, Raphael, Diego, Rafaela, Isabella, Mónica, Bianca, Cristina, Denise, Bruna e Claudio por me apoiarem e contribuírem em vários momentos com informações para a realização desta pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Gleison, minha profunda gratidão pelo apoio na construção deste trabalho, pelas ideias, pela paciência, atenção e pela amizade construída ao longo deste processo.

A todos aqueles que contribuíram em responderam às perguntas da entrevista sobre benefício, desafios e fatores de sucesso com a adoção das práticas de terceirização de Força de Trabalho.

Aos participantes do estudo de caso realizado em um fornecedor de força de trabalho terceirizada de TI e um contratante de fornecedor de força de trabalho terceirizada de TI.

A meu filho pelo tempo que não pode passar com ele, me dedicando a esta pesquisa.

Ao veleiro Rolé por ter ficado direitinho durante os longos intervalos que não pode me dedicar a ele. Apesar de não ter ficado muito direitinho, pois tentou fugir uma vez, mas foi pego antes de ir para longe.

A oportunidade de pesquisar e procurar entender um pouco de um assunto muito importante, que impacta diretamente na qualidade e nos custos de sistemas de informação, influencia muito o relacionamento entre os envolvidos com a terceirização e causa grande impacto nos fatores comportamentais da força de trabalho terceirizada e própria.

A CAPES pelo apoio financeiro a esta pesquisa.

Obrigada a todo o Corpo Docente e Administrativo do PPGI - UNIRIO, que me proporcionou este aprendizado com o apoio necessário.

Aos membros da banca por aceitarem o convite e pelas valorosas contribuições.

Simões, Carlos. Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI. UNIRIO, 2023, 351 Páginas. Tese de Doutorado. Departamento de Informada Aplicada, UNIRIO

RESUMO

A terceirização de TI (Tecnologia de Informação) tornou-se uma escolha estratégica das organizações em que as estruturas de TI são cada vez mais necessárias para tornar os processos de gestão mais eficientes, econômicos, inovadores e flexíveis. No entanto, as organizações enfrentam barreiras como problemas de aspectos legais e contratuais, além do desempenho e qualidade dos serviços realizados serem abaixo do desejado. *Nesta tese é proposto um modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI que apoia a mitigação de riscos inerentes a adoção das práticas de terceirização de força de trabalho, inclusive problemas de aspectos legais e contratuais, da gestão da terceirização e de desempenho e a qualidade dos serviços realizados. Em complemento, apresenta um guia de avaliação e cenários de implementação do modelo orientados a organizações contratantes e fornecedoras de força de trabalho de TI.* A abordagem metodológica é baseada no método *Design Science Research*. Para a fundamentação foram realizadas análises de normas internacionais e modelos de referência, editais e contratos de terceirização de força de trabalho de TI, principais leis e instruções normativas brasileiras relacionadas ao tema; estudo qualitativo com responsáveis pela definição e gestão de contratos de terceirização de força de trabalho de TI; mapeamento da literatura sobre benefícios, desafios e fatores de sucesso da terceirização de força de trabalho de TI. O modelo de referência foi avaliado por revisão por pares e validado com os cenários de uso e um estudo de caso executado duas em organizações. O modelo de referência foi considerado útil e viável. Espera-se que o modelo apoie as organizações na adoção, avaliação e melhoria da adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de TI. Em adição, espera-se que contribua com a padronização e entendimento das atividades, redução de riscos inerentes ao próprio negócio de terceirização de força de trabalho, apoiando as iniciativas de melhoria do desempenho, da qualidade e dos conhecimentos dos serviços realizados pela força de trabalho terceirizada de TI.

Palavras-Chave: Terceirização de força de trabalho de TI, *bodyshop*, Melhoria de Processo, Modelo de Referência, Mapeamento Sistemático da Literatura.

ABSTRACT

IT (Information Technology) outsourcing has become a strategic choice of organizations where IT structures are increasingly needed to make management processes more efficient, cost-effective, innovative, and flexible. However, organizations need to overcome barriers such as legal and contractual problems, sub-optimal performance, and quality of services. This thesis proposes a process reference model for IT workforce outsourcing that supports mitigating risks inherent in adopting workforce outsourcing practices, including legal and contractual issues, the management of the outsourcing project, and the performance and quality of the services performed. In addition, it presents an assessment guide and scenarios for implementing the model aimed at organizations contracting and supplying an IT workforce. The methodological approach is based on Design Science Research. For the foundation, analyses were carried out of international standards and reference models, IT workforce outsourcing notices and contracts, main Brazilian laws, and normative instructions related to the topic; a qualitative study with those responsible for the definition and management of IT workforce outsourcing contracts; literature mapping on benefits, challenges and success factors of IT workforce outsourcing. The reference model was evaluated by peer review and validated with the use scenarios and a case study executed in two organizations. The reference model was found to be useful and feasible. The model is expected to support organizations in adopting, evaluating, and improving the adoption of IT workforce outsourcing practices. In addition, it is expected to contribute to the standardization and understanding of activities, reduction of risks inherent to the workforce outsourcing business itself, and supporting initiatives to improve the performance, quality, and knowledge of the services performed by the outsourced IT workforce.

Keywords: IT workforce outsourcing, Bodyshop, Process Improvement, Reference Model, Literature Mapping.

Sumário

CAPÍTULO 1. Introdução.....	1
1.1. Contexto e Motivação	1
1.2. Hipótese de Pesquisa	5
1.3. Objetivos de Pesquisa	6
1.4. Método de Pesquisa	7
1.4.1. Ciclo de Relevância	9
1.4.2. Ciclo de Design	11
1.4.3. Ciclo de Rigor.....	11
1.4.4. Organização do Texto.....	12
CAPÍTULO 2. Revisão da Literatura	14
2.1. Terceirização de Serviço de TI	14
2.2. Normas e Modelos de Referência	17
2.2.1. Série ISO/IEC 33000	18
2.3. Processo de Avaliação	22
2.3.1. ISO/IEC/IEEE 12207	23
2.3.2. QPS e Família de Modelos Delfos	24
2.3.2.1. Avaliação de um produto no seu lançamento.....	26
2.3.2.2. Avaliação de um produto já disponível e em uso pelo mercado	26
2.3.2.3. O modelo de avaliação e os atributos de processo do modelo QPS	27
2.3.3. ISO/IEC 20000	29
2.3.4. MR-MPS-SV	31
2.3.5. CMMI 2.0	32
2.4. Modelos para Terceirização	34
2.5. Elementos Chave dos Modelos	39
2.6. As Leis de Terceirização no Brasil	42
2.6.1. Normativas para Terceirização de Força de Trabalho de TI	43
2.7. Considerações Finais	47
CAPÍTULO 3. Benefícios, Desafios e Fatores de Sucesso da Terceirização de Força de Trabalho de TI ⁴⁸	
3.1. Introdução	48
3.2. Estudo Qualitativo	50
3.2.1. Planejamento e Execução	50
3.2.2. Resultados.....	57

3.2.3.	Discussão	61
3.2.4.	Ameaças à Validade e Limitações.....	64
3.3.	Mapeamento Sistemático da Literatura	64
3.3.1.	Planejamento do Estudo	65
3.3.2.	Busca e Seleção de Artigos	67
3.3.3.	Extração e Análise de Dados	70
3.3.4.	Resultados.....	73
3.3.5.	Discussão	79
3.3.6.	Aspectos Contratuais e Medição	79
3.3.7.	Recursos Humanos e Treinamento	80
3.3.8.	Estratégia de Terceirização.....	81
3.3.9.	Aspectos Orçamentários, Financeiros, Contratos e Riscos	82
3.3.10.	Planejamento e Controle da Terceirização	86
3.3.11.	Limitações e Ameaças à Validade.....	87
3.4.	Comparação dos Resultados dos Estudos	88
3.5.	Consolidação dos Achados	89
3.6.	Comparação de resultados	98
3.7.	Considerações Finais	99
CAPÍTULO 4. Estratégia Para Definição do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI.....		101
4.1.	Visão Geral do Modelo de Referência.....	101
4.2.	Base Técnica para a Definição do Modelo de Referência e do Método de Avaliação.....	104
4.3.	Definição dos Processos do Modelo de Referência.....	105
4.4.	Primeira Versão do Modelo de Referência.....	110
4.5.	Segunda Versão do Modelo de Referência.....	114
4.6.	Revisão por Pares da Segunda Versão do Modelo de Referência	119
4.7.	Terceira Versão do Modelo de Referência	124
4.8.	Avaliação da Terceira Versão do Modelo de Referência a partir de Cenários de Uso	126
4.9.	Quarta Versão do Modelo de Referência.....	130
Dimensão e Processos		132
4.10.	Estudo de Caso para Avaliação da Quarta Versão do Modelo de Referência	133
4.10.1.	Planejamento do Estudo de Caso.....	133
4.10.2.	Execução e Resultados do Estudo de Caso	137
4.10.3.	Discussão	149

4.11. Considerações Finais	150
CAPÍTULO 5. MODELO DE REFERÊNCIA DE PROCESSO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI	152
5.1. Objetivo do Modelo de Referência	152
5.2. Visão Geral do Modelo de Referência.....	153
5.3. A Base para a Elaboração do Modelo de Referência.....	154
5.4. Capacidade do Processo.....	157
5.4.1. Níveis de Capacidade do Processo	157
5.4.2. Níveis de Capacidade do Processo	157
5.4.2.1. Capacidade do Processo Nível Bronze.....	157
5.4.2.2. Capacidade do Processo Nível Prata	158
5.4.2.3. Capacidade do Processo Nível Ouro	158
5.5. Dimensões, Processos e Níveis de Maturidade.....	159
5.6. Modelo de Referência de Processo	160
5.6.1. Dimensão Organizacional	161
5.6.1.1. Processo Gerência Jurídica da Terceirização	161
5.6.1.2. Processo Definição e Gerência de Processos	162
5.6.1.3. Processo Gerência de Configuração	163
5.6.1.4. Processo Medição	164
5.6.1.5. Processo Gerência de Treinamento	165
5.6.2. Dimensão Contratante	166
5.6.2.1. Processo Estratégia de Terceirização	166
5.6.2.2. Processo Gerência dos Aspectos Contratuais.....	168
5.6.2.3. Processo Gerência da Terceirização	170
5.6.3. Dimensão Fornecedor.....	173
5.6.3.1. Processo Estratégia para Terceirização	173
5.6.3.2. Processo Gerência de Portfólio de Contratos	174
5.6.3.3. Processo Gerência da Realização da Terceirização.....	176
5.6.3.4. Processo Gerência de Recursos Humanos.....	178
5.7. Comparação entre os Modelos de Terceirização de TI.....	179
5.8. Processo de Avaliação	184
5.9. Artefatos do Método de Avaliação	187
5.10. Considerações Finais	190
CAPÍTULO 6. CENÁRIOS DE USO DO MODELO DE REFERÊNCIA DE PROCESSO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI	192
6.1. Sumário dos Cenários de Uso do Modelo	192

6.2. Cenário 1C: Organização Contratante com a intenção de iniciar o uso de força de trabalho terceirizada de TI	194
6.2.1. Parte 1: Avaliação do uso de força de trabalho terceirizada.....	194
6.2.2. Parte 2: Definição da estratégia de uso de força de trabalho terceirizada	198
6.3. Cenário 2C: Organização Contratante iniciando a execução da estratégia de terceirização.....	199
6.3.1. Parte 1: Viabilização da execução da estratégia de uso de força de trabalho terceirizada.....	200
6.3.2. Parte 2: Contração de fornecedores	202
6.3.3. Parte 3: Planejamento da Terceirização de força de trabalho.....	203
6.4. Cenário 3C: Organização Contratante executando e gerenciando a estratégia de terceirização.....	205
6.4.1. Parte 1: Execução e Monitoração da Terceirização.....	205
6.4.2. Parte 2: Monitoração dos contratos com fornecedores.....	208
6.4.3. Parte 3: Execução de atividades organizacionais de apoio à terceirização	209
6.5. Cenário 4C: Organização Contratante melhorando os processos de terceirização de força de trabalho de TI	211
6.5.1. Parte 1: Melhoria dos processos organizacionais	211
6.5.2. Parte 2: Melhoria de outros aspectos da terceirização.....	212
6.6. Cenário 1F: Organização Fornecedor com a intenção de iniciar o negócio de fornecimento de força de trabalho para terceirização de TI	214
6.6.1. Parte 1: Avaliação do negócio fornecimento de força de trabalho para terceirização.....	215
6.6.2. Parte 2: Definição da estratégia para fornecimento de força de trabalho para terceirização	218
6.7. Cenário 2F: Organização Fornecedor iniciando a execução da estratégia para terceirização.....	219
6.7.1. Parte 1: Viabilização da execução da estratégia de fornecimento de força de trabalho para terceirização	220
6.7.2. Parte 2: Avaliação de uma proposta de fornecimento	222
6.7.3. Parte 3: Planejamento da realização da terceirização	223
6.8. Cenário 3F: Organização Fornecedor gerenciando a estratégia para terceirização.....	226
6.8.1. Parte 1: Execução e monitoração da realização da terceirização	227
6.8.2. Parte 2: Monitoração do portfólio de contratos	228
6.8.3. Parte 3: Execução de atividades organizacionais de apoio à terceirização	229

6.9. Cenário 4F: Organização Fornecedora melhorando seus processos para terceirização de força de trabalho de TI	230
6.9.1. Parte 1: Melhoria dos processos organizacionais	231
6.9.2. Parte 2: Melhoria de outros aspectos da terceirização.....	232
6.10. Conclusão.....	235
CAPÍTULO 7. CONCLUSÃO	236
7.1. Contribuição.....	236
7.2. Limitações.....	237
7.3. Trabalhos futuros	239
REFERÊNCIAS	241
ANEXO 1 – MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO MODELO DE REFERÊNCIA DE PROCESSO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI.....	253
ANEXO 2 – ANÁLISE DAS LEIS 13467 E 13429 E INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 4	281
ANEXO 3 – RESULTADO DA ANÁLISE DE GAP REALIZADA NA ORGANIZAÇÃO CONTRATANTE DE FORNECEDOR DE Força de Trabalho de TI PARA TERCEIRIZAÇÃO.....	293
ANEXO 4 – ARTEFATOS UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI	323
ANEXO 4.1 – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	324
ANEXO 4.2 – AUDITORIA DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI	325
ANEXO 4.3 – REGISTRO DA AVALIAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI	328
ANEXO 4.4 – PLANO DA AVALIAÇÃO	330
ANEXO 4.5 – RELATÓRIO FINAL DA AVALIAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO.....	334
ANEXO 4.6 – SELEÇÃO DE CONTRATO PARA AVALIAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI	337

Sumário de Tabelas

Tabela 1 Processos do Ciclo de Vida de Software [34]	24
Tabela 2 - Estrutura do modelo CMMI v2.0	33
Tabela 3 - Modelos de maturidade de terceirização de TI [8]	35
Tabela 4 - Elementos Chave, assuntos e temas	39
Tabela 5 – Exemplos de requisitos a serem atendidos	42
Tabela 6 - Codificação dos termos utilizados	53
Tabela 7 - Entrevistas e caracterização	53
Tabela 8 - Assuntos	56
Tabela 9 - Benefícios	57
Tabela 10 - Desafios	58
Tabela 11 - Fatores de Sucesso	60
Tabela 12 - Quantidade de Artigos	69
Tabela 13 – Assuntos Usados para Categorizar os Achados do MSL	71
Tabela 14 Relação de artigos selecionados por origem	73
Tabela 15 - Quantidade de novos achados do MSL	73
Tabela 16 - Quantidade de citações por origem dos achados e por fase do mapeamento	74
Tabela 17 – Benefícios identificados no mapeamento sistemático da literatura	75
Tabela 18 - Desafios identificados no mapeamento sistemático da literatura	76
Tabela 19 - Fatores de Sucesso identificados no mapeamento sistemático da literatura	77
Tabela 20 - Quantidade de novos achados identificados por origem e estudo realizado	88
Tabela 21 – Benefícios Consolidados da Terceirização de Força de Trabalho de TI	91
Tabela 22 – Desafios Consolidados da Terceirização de Força de Trabalho de TI	93
Tabela 23 - Fatores de Sucesso Consolidados da Terceirização de Força de Trabalho de TI	96
Tabela 24 – Exemplo de Relacionamento entre o processo e as Normas e Modelos de Referência	112
Tabela 25- Visão Geral da Primeira Versão do Modelo de Referência	112
Tabela 26 - Estrutura da segunda versão	115
Tabela 27 - Exemplo de análise	117
Tabela 28 - Gerência de Capacidade	118
Tabela 29 - Perfis dos envolvidos na Revisão por Pares	119
Tabela 30 - Inovação e Estratégia	122
Tabela 31 - Riscos e Oportunidades	122
Tabela 32 - Gerência de Aspectos Contratuais	122
Tabela 33 - Gerencia de Capacidade de Realização do Serviço	123
Tabela 34 - Cenários de uso do modelo de referência	126
Tabela 35 - Relacionamento entre Processos do Modelo de Referência e Normas e Modelos	131
Tabela 36 - Dimensões, Processos e Nível de Maturidade	132
Tabela 37 - Caracterização do participante	134
Tabela 38 – Parte do Formulário de Coleta para a Análise de Gap	136
Tabela 39 - sumário de análise de gap do processo Estratégia de Terceirização	138
Tabela 40- Sugestões de melhoria para a contratante	140
Tabela 41 - Perguntas e respostas finais da análise de gap	141
Tabela 42 - sumário de análise de gap do processo Estratégia para Terceirização	146
Tabela 43 - sumário de análise de gap do processo Gerência de Portfólio de Contrato	147

Tabela 44 - Pergunta final - Fornecedor	148
Tabela 45 - Dimensões e resultados esperados	160
Tabela 46 - Elementos Chave e Resultado Esperado	180
Tabela 47- Atividades, as tarefas e os artefatos gerados pelo processo de avaliação (baseado em [38])	185
Tabela 48 - Tipo de Organização e Momento de Implementação da Estratégia	192
Tabela 49 - Mapeamento entre as atividades	256
Tabela 50 - Grau de atendimento	269
Tabela 51 - Caracterização agregado do resultado esperado para os contratos.....	269
Tabela 52 - Exemplo de caracterização agregada do resultado	269
Tabela 53 – percentual de atendimentos dos Resultados Esperados do Modelo conforme os contratos avaliados	270
Tabela 54 - Temas e Assuntos relacionados aos artigos e parágrafos das leis	281
Tabela 55 - Análise de Gap Organização Contratante	293

Sumário de Figuras

Figura 1 - Visão geral dos ciclos de pesquisa em Design Science Research neste trabalho – baseado em [43, 74, 90].....	8
Figura 2- ISO/IEC/IEEE 12207 [34]	23
Figura 3 - Modelo QPS.....	25
Figura 4 - Sistema de Gestão de Serviço	30
Figura 5- Evolução dos Processos nos Níveis de Maturidade	32
Figura 6 - Fatores a serem considerados na terceirização offshore	38
Figura 7 - Etapas do MSL e Snowballing	70
Figura 8 - Dimensões e Processos do Modelo na versão atual.....	103
Figura 9 - Estrutura hierárquica para definição do modelo	104
<i>Figura 10 - Dimensões e Processos</i>	124
Figura 11 - Nova distribuição de Dimensões e Processos.....	130
Figura 12 - Resumo da avaliação	139
Figura 13 - Resultado da análise de gap	148
Figura 14 - Visão geral do modelo	153
Figura 15 - Elementos chave do processo de avaliação (adaptado de ISO/IEC 33002:2015 [77])	185
Figura 16 – Dimensões e Processos do Modelo	254
Figura 17 - Elementos chave do processo de avaliação (adaptado de ISO/IEC 33002:2015 [10])	256

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, são apresentados o contexto e motivação do trabalho, a descrição do problema, os objetivos da pesquisa, metodologia de pesquisa e a organização do texto.

1.1. Contexto e Motivação

As organizações tendem a terceirizar a Tecnologia da Informação (TI) principalmente para aproveitar a disponibilidade de mão de obra treinada e qualificada em países de baixo custo em todo o mundo. Da mesma forma, a terceirização *offshore* vem obtendo um crescimento significativo na indústria de TI desde os últimos anos [91]. A terceirização é uma estratégia popular nos países desenvolvidos, onde um aumento notável pode ser visto no nível de terceirização [91]. O tamanho do mercado mundial de terceirização está continuamente crescendo, combinando terceirização de processos de negócios e TI valeram US\$ 373 e US\$ 424 bilhões em 2011 e 2014, respectivamente, com taxa de crescimento anual de 4,4%. Da mesma forma, estima-se que o mercado de terceirização de TI sozinho tenha sido de US\$ 64,3 bilhões entre 2018 e 2021, com crescimento anual de 2,4% [91].

Conforme comenta Rodgers [93], a terceirização nos EUA não deveria ser vista somente pela ótica de enviarem empregos americanos para o exterior. Mas, uma parte normal e saudável da evolução da força de trabalho dos EUA, pois que cria empregos americanos, aumenta a produtividade e melhora o padrão de vida de todos os cidadãos americanos. De acordo com um estudo de 2003 do McKinsey Global Institute, a terceirização reduz os custos de TI e outros serviços em até 60%, permitindo que as empresas americanas permaneçam competitivas nos mercados globais e beneficiando trabalhadores e acionistas. A McKinsey calcula que cada dólar gasto em terceirização fora dos Estados Unidos cria de US\$ 1,12 a US\$ 1,14 de atividade econômica adicional na economia dos Estados Unidos. Mas um fenômeno interessante ocorre quando as economias buscam maior eficiência: empregos de baixa qualidade são destruídos, enquanto empregos de alta qualidade são criados. Portanto, os melhores empregos permanecem nos Estados Unidos.

No Brasil, conforme estudo de 2018, havia cerca de 12 milhões de trabalhadores que atuam como força de trabalho terceirizada de TI em todos os segmentos. Em 20 anos,

o número de postos formais de trabalho cresceu 1,4 vez, enquanto o número de trabalhadores terceiros subiu sete 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 [1].

A terceirização apresenta benefícios como [2]: (i) introdução de mudanças na cultura empresarial por meio de inovações externas; (ii) eficiência aos negócios e aumento das oportunidades para empresas que prestam serviços terceirizados; (iii) rapidez em adquirir habilidades especializadas para atender à escassez de pessoal em projetos de TI; (iv) redução do tempo para encontrar e treinar o profissional certo; (v) transferência de responsabilidades, de custos de treinamento e outras despesas gerais de recrutamento de novos funcionários.

À medida que as organizações determinam o tipo de terceirização em que desejam se envolver, é necessário considerar o impacto que pode ter na equipe de TI dentro da organização. Por exemplo, quando todos os colaboradores, que compõem um departamento de TI, são terceirizados, geralmente há uma redução no quadro de funcionários ou esses indivíduos são transferidos para outra função dentro da organização. Portanto, o impacto na equipe de TI pode ser muito mais prejudicial. Há um impacto óbvio também naqueles indivíduos que perdem seus empregos completamente. Mudanças potenciais em sua percepção da profissão de TI podem afetar o foco e as expectativas de sua carreira. A redução nas alternativas de trabalho percebidas é um determinante direto do nível de satisfação de um indivíduo, que se relaciona diretamente com a intenção de rotatividade. Uma mudança na satisfação afeta, por exemplo, a motivação e o desempenho. Portanto, é crucial que os gerentes reconheçam esses fatores em tempos de mudança, especialmente quando as mudanças são mais dramáticas [92].

A terceirização de TI (Tecnologia de Informação) 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 [32]. O alcance do potencial no desenvolvimento e exploração de recursos na terceirização pode ser entendido como ocorrendo em duas fases interligadas [32]:

- i. Durante a preparação da organização para a adoção de terceirização e seleção do fornecedor, em que o objetivo é estabelecer o escopo da terceirização de TI e ilustrar o papel dos envolvidos na determinação do grau máximo de sucesso

na terceirização de TI e discutir seu potencial como um instrumento para lidar com o risco de adotar a terceirização.

- ii. Por meio da governança da relação que se desenvolve ao longo da execução do contrato, para o direcionamento adequado das relações cliente-fornecedor e aprimorar critérios gerenciais para novas seleções de fornecedor.

A terceirização de serviços de TI, considerando algumas particularidades, pode ser dividida em dois tipos: a terceirização do serviço e a terceirização de força de trabalho.

Na *terceirização do serviço*, a organização contratante paga pela realização do serviço e não tem qualquer gerência sobre a força de trabalho de TI envolvida na prestação do serviço. A gerência do projeto de fornecimento do produto ou do serviço e da força de trabalho necessária é de responsabilidade do fornecedor. À contratante compete a especificação dos produtos ou serviços a serem realizados e o recebimento deles dentro dos critérios acordados com o fornecedor contratado. Este tipo de prestação de serviço geralmente está associado à expressão '*outsourcing*', em inglês.

Na modalidade de *terceirização de força de trabalho*, escopo desta tese, a organização contratada é responsável por fornecer força de trabalho (isto é, mão de obra) especializada para executar atividades para a construção de um produto ou execução de um serviço na organização contratante. A gerência da força de trabalho disponibilizada pelo fornecedor é de responsabilidade da organização contratante. Assim, a organização fornecedora disponibiliza a força de trabalho com conhecimento, habilidades e experiências solicitadas e na quantidade desejada, conforme acordo previamente estabelecido com a organização contratante. A organização contratante, por sua vez, gerencia o uso e a alocação da força de trabalho, além de ser responsável por avaliar o desempenho e a qualidade dos serviços realizados pela força de trabalho terceirizada de TI dentro dos critérios estabelecidos. No Brasil, este tipo de prestação de serviços geralmente também é comumente chamado pela expressão em inglês '*bodyshop*'.

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 [23]. A terceirização tem vantagens e desvantagens e os riscos associados à atividade de terceirização precisam ser mitigados [19]. 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 [7].

Em contrapartida, a terceirização também apresenta desafios como: dificuldade no desenvolvimento de habilidades para a força de trabalho [16]; baixa qualidade dos serviços realizados [22]; dificuldade em encontrar pessoal qualificado em quantidade suficiente para os salários oferecidos [17]; grande variação nos custos [20] e diferença de remuneração entre regiões com salários altos para regiões de baixos salários [16]; falta de compreensão dos gerentes locais quanto a considerações legais e culturais [20].

No Brasil, a terceirização de força de trabalho (ou seja, do tipo *bodyshop*), na prática, só era permitida para atividades não consideradas atividades fim das organizações contratantes. No entanto, em 2017, foi sancionada a Lei Nº 13.467/2017 [17] que modificou ou revogou vários artigos de leis trabalhistas, simplificando e agilizando a contratação, além de minimizar conflitos que resultavam em problemas legais e processos trabalhistas. A lei favoreceu mudanças nas organizações contratantes e fornecedoras, nas relações sindicais e nas questões judiciais decorrentes de reclamações trabalhistas.

A sanção desta lei possibilitou a contratação de terceiros para realizar determinados serviços, atendendo assim a uma necessidade transitória de pessoal ou à demanda complementar de serviços. Esta possibilidade é válida para todos os setores da economia e quaisquer atividades, incluindo as consideradas atividades fim. No caso de organizações do setor público, a aplicação da Lei Nº 13.467/2017 [17] deve considerar a Instrução Normativa Nº4, de 11 de setembro de 2014 [19] da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 [16], que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos no âmbito federal, estadual e municipal, e a Portaria SGD/ME nº 5.651, de 28 de junho de 2022 [31], que estabelece modelos para a contratação de serviços de desenvolvimento, manutenção e sustentação de software, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal.

Organizações enfrentam barreiras pertinentes ao negócio terceirização de força de trabalho de TI [52]. Por exemplo, pode haver problemas de aspectos legais e contratuais, além do desempenho e a qualidade dos serviços realizados pela força de trabalho

terceirizada de TI serem abaixo do desejado, podendo resultar em software com problemas de desempenho e qualidade, que afetará significativamente na satisfação e nos custos totais para atender às necessidades de negócio dos usuários. Além disso, nem sempre os requisitos do serviço, as condições contratuais, a capacidade, o conhecimento da força de trabalho e os níveis de serviços desejados são formalmente estabelecidos entre as partes.

1.2. Hipótese de Pesquisa

Considerando, como discutido anteriormente, que:

- As organizações estão se movimentando para se concentrarem somente nas atividades chave e passam tarefas acessórias às prestadoras de serviço terceirizadas [1];
- A terceirização de TI (Tecnologia de Informação) 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 [32];
- A terceirização apresenta benefícios [2], desafios e fatores de sucesso a serem avaliados quando da adoção das práticas relacionadas ao uso e ao fornecimento de força de trabalho terceirizada de TI;
- A sanção da Lei Nº 13.467/2017 [17] possibilitou a contratação de terceiros para realizar determinados serviços, atendendo assim a uma necessidade transitória de pessoal ou à demanda complementar de serviços;
- Na modalidade de 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;
- 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 [23].

- 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 [7].
- A gerência da força de trabalho disponibilizada pelo fornecedor é de responsabilidade da organização contratante, além de ser responsável por avaliar o desempenho e a qualidade dos serviços realizados pela força de trabalho terceirizada de TI dentro dos critérios estabelecidos;
- Quando da adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de TI, o relacionamento ao longo do tempo entre fornecedor e contratante passa por conflitos inerentes ao próprio negócio de terceirização. Podendo inclusive, surgir problemas de aspectos legais e contratuais, além do desempenho e a qualidade dos serviços realizados podendo ser abaixo do desejado;
- Um modelo de referência de processo tem como objetivo apoiar as organizações na adoção, avaliação e melhoria da adoção das práticas relacionadas à execução das atividades relacionadas às necessidades de negócio;
- Um modelo de referência de processo pode contribuir com a padronização, entendimento das atividades envolvidas na terceirização de força de trabalho de TI e redução de riscos.

Foi formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

Um modelo de referência de processo que considere boas práticas associadas com a terceirização de serviços de TI pode auxiliar organizações a melhorarem seus processos de contratação e fornecimento de força de trabalho terceirizada de TI.

1.3. Objetivos de Pesquisa

Esta tese tem como objetivo principal *propor um modelo de referência que apoie a adoção de boas práticas de terceirização de força de trabalho de TI, tanto da perspectiva de contratantes quanto de fornecedores, cobrindo todo o ciclo de vida de prestação do serviço, desde a definição da estratégia até a gestão do acordo entre as partes e da*

terceirização, incluindo a avaliação de desempenho e a qualidade dos serviços realizados.

Como objetivos secundários relacionados ao tema fornecimento de força de trabalho terceirizada de TI, pode-se citar:

- Identificar o estado da prática relacionado ao fornecimento de força de trabalho terceirizada de TI;
- Identificar o estado da arte relacionado ao fornecimento de força de trabalho terceirizada de TI;
- Definir modelo de referência de processo que apoie organizações contratantes de força de trabalho terceirizada de TI;
- Definir modelo de referência de processo que apoie organizações fornecedoras de força de trabalho terceirizada de TI para serem alocada em um contratante;
- Prover apoio ao uso do modelo de referência em organizações contratantes e fornecedoras;
- Prover instrumentos para avaliação do modelo de referência de processo;
- Aplicar o modelo de referência em um contexto real, tanto em organizações que fornecem o serviço de disponibilização de força de trabalho de TI quanto em organizações que contratam este tipo de serviço.

1.4. Método de Pesquisa

A abordagem metodológica utilizada nesta tese é baseada no método *Design Science Research – DSR* [43]. De modo similar à Pesquisa-Ação, que tem duplo objetivo de realizar uma pesquisa e uma ação com uma comunidade, a *Design Science Research* também tem um duplo objetivo: desenvolver um artefato (*design*) e realizar uma pesquisa científica a partir da aplicação do artefato desenvolvido. Esta abordagem fundamenta-se tanto na Ciência do *Design* quanto nas Ciências do Comportamento e Sociais. Esse método vem sendo utilizado em pesquisas na área de Sistemas de Informação [43; 74] e Engenharia de Software [94].

A abordagem DSR compreende as seguintes etapas [43; 89]: (i) Identificação do problema e Motivação, (ii) Definição dos objetivos para uma solução, (iii) Design e Desenvolvimento, (iv) Demonstração, (v) Avaliação e (vi) Comunicação (Figura 1).

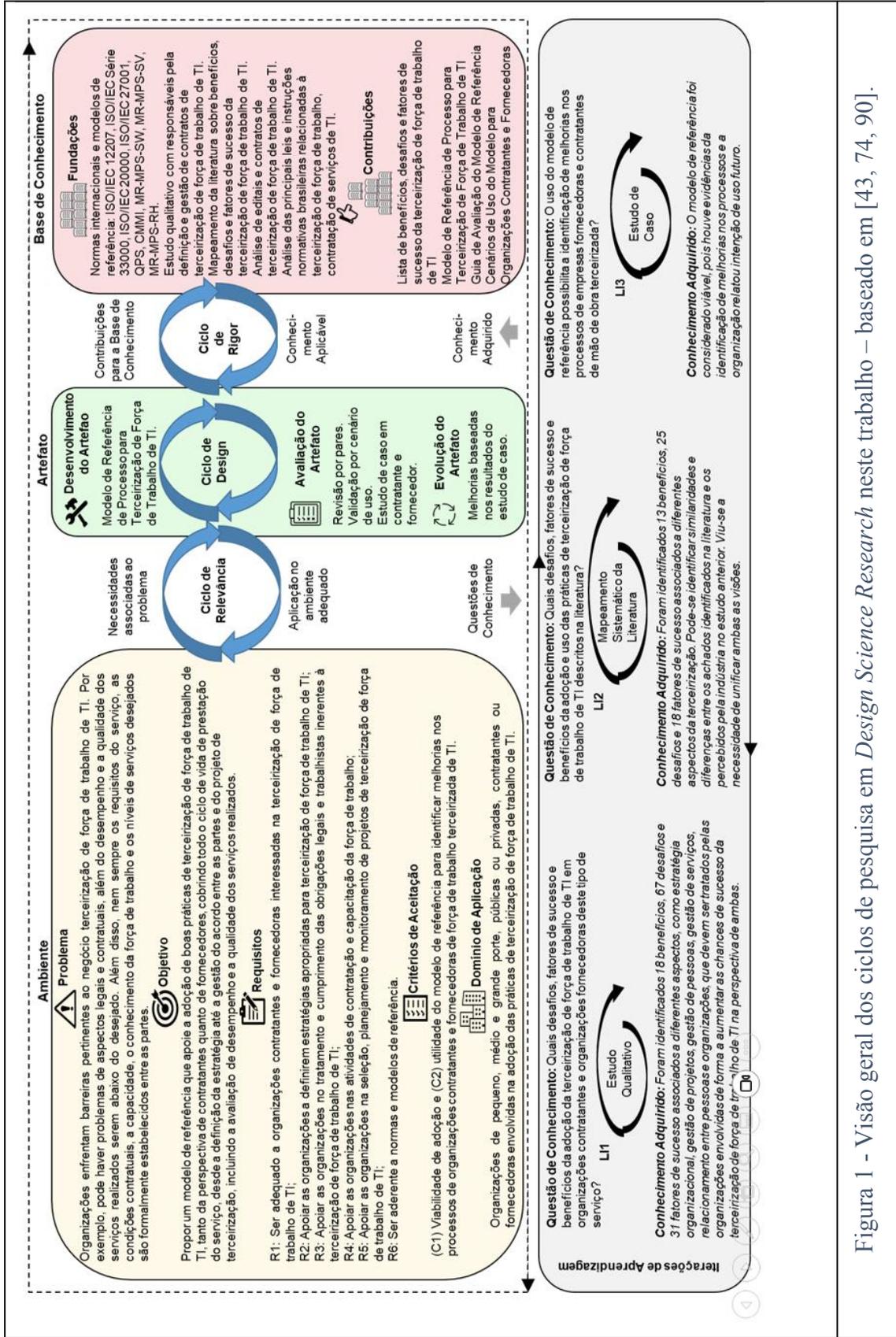


Figura 1 - Visão geral dos ciclos de pesquisa em Design Science Research neste trabalho – baseado em [43, 74, 90].

Essas etapas são organizadas em um processo iterativa, com três ciclos: *Ciclo de Relevância*, *Ciclo de Design* e *Ciclo de Rigor* [43; 89, 90]. Um projeto DSR começa com o *Ciclo de Relevância*, que envolve a definição do problema para ser atendido, requisitos e critérios para avaliação dos resultados [43; 89], incluindo passos: (i) Identificação do Problema e Motivação e (ii) Definição dos objetivos para uma solução. O *Ciclo de Design* envolve desenvolver e avaliar artefatos ou teorias para resolver o problema identificado [43; 89, 90], compreendendo as etapas (iii) Design e Desenvolvimento, (iv) Demonstração e (v) Avaliação. O *Ciclo de Rigor* refere-se ao uso e geração do conhecimento [43; 89, 90], compreendendo a etapa (vi) Comunicação e o uso de conhecimentos e fundamentos junto com o trabalho.

A Figura 1 apresenta os principais objetos em uma visão geral dos ciclos de pesquisa da abordagem metodológica do *Design Science Research*. A seguir, os três ciclos são detalhados.

1.4.1. Ciclo de Relevância

No passo referente à *identificação do problema e motivação*, o problema foi identificado a partir da experiência do autor da tese devido a estar envolvido com as práticas de terceirização de força de trabalho de TI por mais de 20 anos, atuando em diversos perfis, e por meio da execução de duas iterações de aprendizagem da literatura.

O problema se refere a barreiras enfrentadas por organizações que fornecem ou contratam serviço de terceirização de força de trabalho de TI. Por exemplo, pode haver problemas de aspectos legais e contratuais, além do desempenho e a qualidade dos serviços realizados serem abaixo do desejado. Além disso, nem sempre os requisitos do serviço, as condições contratuais, a capacidade, o conhecimento da força de trabalho e os níveis de serviços desejados são formalmente estabelecidos entre as partes.

Como forma de atacar este problema, no passo *definição dos objetivos para uma solução*, foi decidido criar o modelo de referência para terceirização de serviços de TI. Os seguintes requisitos foram estabelecidos para este modelo:

- R1: Ser adequado a organizações contratantes e fornecedoras interessadas na terceirização de força de trabalho de TI;

- R2: Apoiar as organizações a definirem estratégias apropriadas para terceirização de força de trabalho de TI;
- R3: Apoiar as organizações no tratamento e cumprimento das obrigações legais e trabalhistas inerentes à terceirização de força de trabalho de TI;
- R4: Apoiar as organizações nas atividades de contratação e capacitação da força de trabalho;
- R5: Apoiar as organizações na seleção, planejamento e monitoramento de projetos de terceirização de força de trabalho de TI;
- R6: Ser aderente às normas ISO/IEC 20000, ISO/IEC 12207, ISO/IEC Série 33000 e aos modelos de referência MR-MPS-SW, MR-MPS-SV e CMMI.

Os seguintes critérios de aceitação foram definidos: (C1) viabilidade de adoção e (C2) utilidade do modelo de referência para identificar melhorias nos processos de organizações contratantes e fornecedoras de força de trabalho terceirizada de TI.

Como dito anteriormente, neste ciclo, foram executadas iterações de aprendizagem. Iterações de aprendizagem que são compostas por estudos experimentais realizados em iterações que permitem que o pesquisador aprenda algo, o que proporciona conhecimento útil para entender o problema, desenvolver o artefato, avaliá-lo e aprimorá-lo [108].

Antes da primeira iteração de aprendizado, foi realizada uma revisão informal da literatura sobre terceirização de força de trabalho de TI. O objetivo era investigar problemas inerentes a adoção das práticas de terceirização de força de trabalho. Percebeu-se então que vários benefícios, desafios e fatores de sucessos eram comuns tanto para organizações que contratam quanto que são fornecedoras deste tipo de serviço.

A primeira iteração de aprendizagem respondeu à seguinte questão de conhecimento: *“Quais desafios, fatores de sucesso e benefícios da adoção da terceirização de força de trabalho de TI em organizações contratantes e organizações fornecedoras deste tipo de serviço?”*. Foi realizado um estudo qualitativo por meio de um conjunto de entrevistas com pessoas envolvidas na terceirização de força de trabalho de TI tanto em organizações contratantes quanto fornecedoras [52]. Os resultados foram coletados, analisados e codificados gerando um conjunto de benefícios, desafios e fatores de sucesso.

Em seguida, a segunda iteração de aprendizagem respondeu à seguinte questão de conhecimento: *“Quais desafios, fatores de sucesso e benefícios da adoção e uso das*

práticas de terceirização de força de trabalho de TI descritos na literatura?”. Foi realizado um mapeamento sistemático da literatura (MSL), complementado com *backward* e *forward snowballing* [42], resultando em um conjunto de artigos selecionados. A análise dos artigos resultou em achados de benefícios, desafios e fatores de sucesso que coletados, analisados, comparados entre si e codificados, gerando um conjunto de benefícios, desafios e fatores de sucesso inerentes ao negócio terceirização de força de trabalho. Em adição, os achados do MSL e das entrevistas foram classificados em assuntos com objetivo de agrupá-los para facilitar a análise posterior.

1.4.2. Ciclo de Design

No passo *design e desenvolvimento*, foi criado o Modelo de Referência para Terceirização de Força de Trabalho de TI. Para apoiar seu uso nas organizações também foi definido um processo de avaliação e documentos acessórios. Também foram descritos cenários de uso do modelo de referência por organizações contratantes e fornecedoras de força de trabalho de TI.

O desenvolvimento do modelo de referência foi feito de forma iterativa. Intercalaram-se diferentes rodadas de revisão por pares e uma validação por meio da definição de cenários de uso. Por fim, foi executado a terceira iteração de aprendizagem com o objetivo de responder à seguinte questão de conhecimento: “O uso do modelo de referência possibilita a identificação de melhorias nos processos de empresas fornecedoras e contratantes de mão de obra terceirizada?” Nesta iteração de aprendizagem foi realizado um estudo de caso, com o objetivo submeter o modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI em uma organização fornecedora de força de trabalho terceirizada de TI e em uma organização contratante de fornecedor de força de trabalho de TI.

1.4.3. Ciclo de Rigor

As etapas foram embasadas na literatura relevante, que inclui artigos, livros, teses, normas internacionais, modelos de referência e outros materiais sobre terceirização de força de trabalho de TI. Finalmente, a etapa de *comunicação* envolve a apresentação dos resultados da pesquisa para as comunidades acadêmica e industrial. Alguns resultados já

foram publicados nos seguintes artigos: *IT Workforce Outsourcing in the Customer and Supplier Perspectives* [29], *IT Workforce Outsourcing Benefits, Challenges and Success Factors in the Customer and Supplier* [52] e *Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI* [31].

Novos resultados serão publicados em artigos futuros e o projeto de pesquisa completo será documentado nesta tese de doutorado.

1.4.4. Organização do Texto

Além da introdução, a tese está organizada em capítulos, cada um com um objetivo específico, mas que vão evoluindo e se complementando para atingir o objetivo final que é a elaboração do Modelo de referência de Processo para a Terceirização de Força de Trabalho de TI. Os capítulos a seguir estão estruturados da seguinte forma:

- *Capítulo 2 – Revisão da Literatura* – Neste capítulo, são apresentados aspectos sobre a terceirização de serviço de TI, as leis de terceirização no Brasil, modelos de terceirização, normas e modelos de referência, como ISO/IEC/IEEE 12207 [34], a série ISO/IEC 33000, QPS e família de modelos Delfos [38], MR-MPS SV [26], ISO/IEC 20000 [28], CMMI 2.0 [27] e considerações finais sobre o capítulo.
- *Capítulo 3 – Benefícios, Desafios e Fatores de Sucesso da Terceirização de Força de Trabalho de TI* – Neste capítulo são descritos os estudos para identificação dos benefícios, desafios e fatores de sucesso na terceirização de força de trabalho de TI. No primeiro estudo, foram realizadas entrevistas com profissionais que trabalham em organizações contratantes e organizações fornecedoras deste tipo de serviço. No segundo estudo, foi executado um mapeamento sistemático da literatura com objetivo identificar na literatura quais desafios, benefícios e fatores de sucesso relacionados à terceirização, em particular à terceirização de força de trabalho de TI, que possam contribuir com a implantação, monitoramento e melhorias das práticas de terceirização de força de trabalho. Ao final, foi feita uma comparação de resultados entre os dois estudos realizados e a obtenção de uma lista consolidada de achados de benefícios, desafios e fatores de sucesso.
- *Capítulo 4: Estratégia para definição do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI* - é apresentado como foi elaborado o

Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI, contemplando: visão geral do modelo de referência; base técnica para a definição do modelo; definição dos processos do modelo; versões do modelo; estudo de caso para avaliação do modelo; considerações finais.

- *Capítulo 5: Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI*, é apresentado o modelo de referência contemplando: objetivo do modelo de referência; visão geral do modelo de referência; capacidade do processo; dimensões, processo e nível de maturidade; modelo de referência de processo; processo de avaliação; comparação entre os modelos de terceirização de TI; processo de avaliação e os artefatos do método de avaliação; considerações finais.
- *Capítulo 6: Cenários de Uso do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI*, é apresentado o conjunto de cenários de uso do modelo por organizações contratantes e fornecedoras em diferentes momentos de adoção das práticas relacionadas à terceirização de força de trabalho de TI; com a intenção de iniciar o uso de força de trabalho terceirizada de TI; organizações contratantes e fornecedoras iniciando a execução da estratégia de terceirização; organizações contratantes e fornecedoras executando e gerenciando a estratégia de terceirização; organizações contratantes e fornecedoras melhorando os processos de terceirização de força de trabalho de TI; e, por último, a conclusão do capítulo.
- *Capítulo 7: Conclusão* - são apresentados a visão geral da tese, as contribuições, as limitações e trabalhos futuro.
- *ANEXOS* – contemplando os seguintes anexos: *ANEXO 1 – Método de Avaliação da Aplicação do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI*; *ANEXO 2 – Análise das Leis 13467 e 13429 e Instrução Normativa nº 4*; *ANEXO 3 – Resultado da análise de gap na organização contratante*; *ANEXO 4 – Artefatos utilizados para avaliação das práticas de terceirização de força de trabalho de TI*.

CAPÍTULO 2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, é apresentada a revisão da literatura sobre a terceirização de serviço de TI, as normas e modelos de referência, como ISO/IEC/IEEE 12207, a série ISO/IEC 33000, ISO/IEC 20000, QPS, MR-MPS_SV, CMMI 2.0, modelos para terceirização, as leis de terceirização no Brasil e considerações finais.

2.1. Terceirização de Serviço de TI

Governança, gerenciamento de TI e Comunicação (TIC) são essenciais para agregar valor, gerenciar riscos tecnológicos, recursos e medir desempenho. A terceirização é uma opção estratégica que complementa os serviços de TI fornecidos nas organizações. A adoção das práticas de terceirização, tanto para a organização que contrata quanto para quem é fornecedor, requer uma efetiva gestão da Terceirização. Benefícios, desafios e fatores de sucesso são comuns e devem ser gerenciados para mitigar os riscos e resultar em uma maior vantagem para todos os envolvidos. Alguns assuntos são determinantes na adoção das práticas de terceirização, como, por exemplo [12]: contrato formal, medição do nível de desempenho e qualidade dos serviços; alinhamento da estratégia de terceirização com o negócio e estrutura de governança; risco do negócio; gestão financeira; legislação; gerenciamento de demanda e capacidade. Quanto mais madura é a organização, mais estes assuntos são efetivamente gerenciados. As organizações devem entender seu próprio nível de maturidade de terceirização para alinhar-se às funções estratégicas de negócios e melhorar a eficiência e a eficácia da terceirização [8].

A grande procura pela terceirização aconteceu a partir do início da década de 90. Alguns estudos na terceirização se concentram em custos de transação e disponibilidade de recursos, e não em fatores como conhecimento, inovação e busca por parcerias em terceirização [10].

Ao longo da vigência do contrato de terceirização o relacionamento entre a organização contratante e o fornecedor se desgasta e a recuperação é longa, podendo necessitar contratar e treinar funcionários próprios ou contrato com outro fornecedor. Organizações que almejam a terceirização de TI devem avaliar se a terceirização dará valor aos negócios, caso contrário, se tornará uma interrupção inútil dos negócios [10].

Rahman *et al.* [91] comentam que, entre os benefícios percebidos da terceirização de TI, mais de 50% são economia de custos, foco em atividades essenciais, acesso a habilidades, melhoria da qualidade, melhoria dos processos de negócios e acesso à tecnologia. A economia de custos e acesso a habilidades são considerados benefícios mais bem avaliados da terceirização de TI. Da mesma forma, o foco nas atividades principais, acesso à tecnologia e inovação de negócios têm igual importância.

As organizações que buscam uma decisão estratégica de terceirização também avaliam o fator de custo e se a redução do custo operacional atual é alcançável por meio da terceirização, possibilitando reinvestidos para ganhar e manter vantagem competitiva. A gestão e as decisões de terceirização são complexas, envolvendo muitos fatores, tais como: (a) A confiabilidade e quantidade de fornecedores; (b) O relacionamento com os fornecedores; (c) o monitoramento dos requisitos de desempenho do fornecedor e da força de trabalho terceirizada [46]. O monitoramento do contrato de terceirização tem relacionamento direto com o planejamento orçamentário, financeiro e controle da terceirização [63].

O uso de força de trabalho terceirizada de TI, com o objetivo de suprir picos de demanda do mercado, permite às organizações eliminar custos fixos de capacidade produtiva de seus serviços em períodos de demanda, o que impactaria na sua lucratividade. Porém há alguns riscos implícitos nessa forma de administração, como por exemplo, o baixo desempenho e qualidade dos serviços realizados pela força de trabalho terceirizada de TI [58]. O primeiro passo para o planejamento da terceirização é a compreensão da capacidade produtiva da organização, isto é, sua necessidade de força de trabalho terceirizada de TI [58].

O nível de maturidade na adoção da terceirização pode ser dividido em três etapas: (i) o objetivo principal no início é de caráter tático para obter economia de custos e obter acesso rápido a força de trabalho à curto e médio prazo; evolui para (ii) acompanhar as mudanças tecnológica e o desenvolvimento de competências que a organização não dispõem de imediato e não poderia resolver sozinha [32]; por último, (iii) uma escolha estratégica em que as estruturas de TI são cada vez mais necessárias para tornar a gestão não apenas mais eficiente, mas também mais inovadora e flexível para fins estratégicos, capazes de condicionar o desempenho e a qualidade na execução das atividades,

terceirização de força de trabalho para adicionar valor [32] resultando em um relacionamento de longo prazo entre contratante e fornecedor.

A organização, ao planejar a terceirização, deve considerar tendências e mudanças importantes que impactarão os profissionais. Novas formas de organização, como equipes virtuais e redes sociais e uma nova geração de profissionais de TI entrando na força de trabalho, têm requerido pesquisas para identificar tendências e mudanças importantes que impactarão os profissionais de TI e, por consequência, a seleção e contratação de fornecedores [15].

Embora a terceirização esteja se tornando uma tendência no ambiente de TI, o gerenciamento do processo de terceirização é complexo. O gerenciamento bem-sucedido da terceirização exige alta maturidade em áreas-chave, como definição e gerenciamento de contratos, de serviços e de acordos de níveis de serviço [8]. O uso de indicadores para conhecer a qualidade e o desempenho interno antes de adotar a terceirização é fundamental para propor uma estratégia de terceirização sustentável [9].

A gestão do relacionamento entre contratante e fornecedor é um dos desafios atuais e futuros. O sucesso da terceirização depende de alguns fatores, com, por exemplo [10]: o momento adequado da terceirização; a gestão da diversidade cultural com prestadores de serviços em diferentes locais; adequação das medidas de desempenho ao gerenciamento estratégico.

O sucesso de qualquer organização depende de sua força de trabalho. Particularmente, o setor de TI deve ser flexível o suficiente para desenvolver comprometimento e talento em sua força de trabalho. Para satisfazer as metas organizacionais e as necessidades dos funcionários, eles devem seguir uma estratégia para melhorar o equilíbrio e a satisfação dos funcionários. Os funcionários são os pilares da organização. A organização deve conscientizar sobre o bem-estar e as necessidades dos funcionários. Assim, os colaboradores conseguem equilibrar a vida profissional e também a vida pessoal. A sabedoria convencional indica que um trabalhador feliz é um trabalhador melhor, maior motivação e melhor desempenho. Devido à globalização e terceirização se tornou importante introduzir o trabalho flexível para melhorar o equilíbrio entre vida profissional e familiar [23].

A competitividade, qualidade e capacidade dos serviços terceirizados devem ser avaliadas continuamente com o objetivo de melhoria. Novas competências aumentam a

confiança e eficácia, contribuindo para os resultados da organização [14]. Critérios objetivos para avaliação do desempenho de grupos e indivíduos durante a realização de suas tarefas e funções contribuem para desenvolver continuamente suas competências [9]. A partir das avaliações realizadas, é possível implementar um programa de melhoria da capacitação dos colaboradores ao identificar possíveis deficiências em relação a uma competência e também reconhecer a capacidade dos colaboradores, recompensando-os, proporcionando novos desafios e tarefas [13], identificando conjuntos de habilidades críticas atuais e futuros [11].

As organizações devem desenvolver culturas que estimulem a criatividade, autonomia, motivação e comprometimento organizacional, desafiando progressivamente e criando oportunidades para que seus colaboradores possam aprender novas tecnologias e reconhecer as conquistas das equipes. O foco da gestão de recursos humanos digitais deve estar em uma força de trabalho digital, ágil e focada na inovação, em um ambiente de trabalho digital caracterizado por uma mentalidade de aprendizagem [22].

As organizações contratantes e fornecedoras devem procurar compor a força de trabalho com pessoas das mais variadas etnias, gêneros, religiões, orientações sexuais, nacionalidades, culturas, classes sociais e necessidades especiais. Oferecendo a elas oportunidades de se desenvolverem profissionalmente. A força de trabalho se demonstra mais aberta a se relacionar no trabalho em equipe, construindo um clima diário muito mais leve e livre de paradigmas. É essencial que as organizações tragam funcionários diversos para seu quadro por vontade própria e não porque uma lei exige.

2.2. Normas e Modelos de Referência

Um modelo de referência compreende definições de processos, descrito em termos de propósitos e resultados, junto com uma arquitetura que descreve as relações entre os processos [30]. Eles descrevem sugestões de implementação ou particularidade de uma determinada área de negócio para a qual pode ser utilizado ou mapeados entre modelos e outras normas/modelos existentes.

Esta seção tem por objetivo apresentar algumas normas, modelos de referência e modelos de maturidade contribuam com a definição de um Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI.

2.2.1. Série ISO/IEC 33000

A família de normas ISO/IEC 33000 [36] substitui e amplia algumas partes da ISO/IEC 15504 [35] e estabelece um *framework* para realização e aplicação da avaliação de processo. Presta-se à realização de avaliações de processos de software com dois objetivos:

- A melhoria de processos em que a unidade organizacional pode realizar uma avaliação com o objetivo de gerar um perfil dos processos que será usado para a elaboração de um plano de melhorias. A análise dos resultados identifica os pontos fortes, os pontos fracos e os riscos inerentes aos processos.
- A determinação da capacidade de processos de uma unidade organizacional tem por objetivo avaliar um fornecedor em potencial, obtendo o seu perfil de capacidade. O perfil de capacidade permite à contratante estimar o risco associado à contratação daquele fornecedor em potencial para auxiliar na tomada de decisão de contratá-lo ou não.

A família ISO/IEC 33000 é um conjunto de normas que fornece um *framework* consistente e coerente para avaliação de características de qualidade de processos, fornecendo um conjunto claro de requisitos para o processo de avaliação e os recursos necessários para implementá-lo efetivamente [30]. Cada um dos principais componentes e características da família ISO/IEC 33000 contribui com conceitos para a elaboração dos processos, como descrito a seguir.

A ISO/IEC 33001:2015 *Information technology — Process assessment — Concepts and Terminology* [30] fornece uma introdução à família ISO/IEC 33000 para avaliação de processos, descrevendo como as partes da família de padrões para avaliação de processos se encaixam e fornecendo orientações para sua seleção e uso. Explica os requisitos contidos dentro da suíte e sua aplicabilidade para realizar avaliações. Define o propósito de um processo como sendo o objetivo de alto nível de execução do processo e os resultados prováveis de implementação efetiva do processo proporcionando benefícios tangíveis aos *stakeholders*.

A ISO/IEC 33002:2015 [77] *Information Technology – Process assessment – Requirements for performing process assessment* define o conjunto mínimo de requisitos,

aplicável em todos os domínios e tamanhos de organização, para a realização de uma avaliação que garanta que os resultados da avaliação sejam objetivos, consistentes, repetitivos e representativos dos processos avaliados. Os requisitos definidos podem ser usados por ou em nome de uma organização para: (i) facilitar a autoavaliação; (ii) fornecer uma base para melhorar o desempenho do processo e mitigar o risco relacionado ao processo; (iii) produzir uma classificação da realização da característica de qualidade de processos relevantes; (iv) fornecer um *benchmark* objetivo entre as organizações.

O processo de avaliação documentado prescreverá um conjunto de atividades e tarefas a serem executadas que atendam a todos os requisitos definidos na norma ISO/IEC 33002:2015[77]. Especificamente, o processo de avaliação documentado deve:

- Identificar como mínimo, as seguintes atividades de avaliação: *Planejar a avaliação; Coletar os dados; Validar os dados; Determinar os resultados; Relatar a avaliação;*
- Identificar como mínimo os papéis, responsabilidades e competências: *O patrocinador da avaliação deve; O avaliador principal deve.*

O objetivo de realizar uma avaliação pode variar significativamente, dependendo do contexto empresarial e organizacional em que a avaliação é realizada. A ISO/IEC 33002:2015 [77] apoia a identificação de classes de avaliação para as quais o processo de avaliação documentado pode ser aplicado e a natureza e a extensão de adaptações associadas a cada classe abordada pelo processo documentado. Define os critérios para garantir a cobertura tanto para o escopo organizacional definido quanto para o escopo de processo definido para a avaliação, em termos da estratégia de coleta e análise de dados. Identifica o método de classificação a ser usado em atributos de processo de classificação. Identifica ou define os métodos de agregação a serem usados na determinação de classificações.

A ISO/IEC 33003:2015 [83] *Information technology - Process assessment - Requirements for process measurement frameworks* estabelece os requisitos para estruturas de medição de processos para uso na avaliação de processos. Os requisitos definidos formam uma estrutura que: estabelece os requisitos para os quadros de medição de processos no contexto da avaliação do processo; estabelece os requisitos para a validação de estruturas de medição de processos para uso na avaliação de processos; e

estabelece requisitos aplicáveis a quaisquer estruturas de medição de processos para desenvolver medidas compostas entre domínios.

A norma é aplicável ao desenvolvimento de *frameworks* de medição de processos para qualquer característica de qualidade de processo em todos os domínios de aplicação. As medidas compostas (por exemplo, nível de capacidade do processo) usadas nas estruturas de medição do processo são definidas com base em uma construção composta por atributos do processo. Uma estrutura de medição pode ser estruturada em uma série de níveis de realização. Uma característica de qualidade do processo em uma estrutura de medição de processo deve ser definida como um conjunto de atributos de processo. Cada atributo de processo deve definir uma propriedade da característica de qualidade do processo. ISO/IEC 33004:2015 [36] *Information technology – Process assesment - Requirements for process reference, process assessment and maturity models* estabelece os requisitos para modelos de referência de processos, modelos de avaliação de processos e modelos de maturidade. Os requisitos definidos nesta norma formam uma estrutura que especifica:

- A relação entre as classes de modelo de processo associadas ao desempenho da avaliação de processos;
- A integração de modelos de referência de processo e estruturas de medição de processo para estabelecer modelos de avaliação de processo,
- O uso de conjuntos comuns de indicadores de avaliação de desempenho de processo e qualidade de processo em modelos de avaliação de processo, e
- A relação entre modelos de maturidade e modelos de avaliação de processos e até que ponto um modelo de maturidade pode ser construído usando elementos de diferentes modelos de avaliação de processos.

A ISO/IEC 33004:2015 [36] define que um modelo de referência de processo fornece a base para um ou mais modelos de avaliação de processo. Para garantir que os resultados da avaliação sejam traduzíveis em um conjunto de perfis de processo de maneira repetível e confiáveis, a ISO/IEC 33004:2015 [36] estabelece que os modelos de referência de processo devem considerar e conter os seguintes requisitos:

- Uma declaração do domínio do modelo de referência do processo;
- Uma descrição da relação entre o modelo de referência do processo e seu contexto de uso pretendido;

Uma descrição do relacionamento entre os processos definidos no modelo de referência de processo segundo a ISO/IEC 33004:2015 [36], o modelo de referência de processo deve documentar a comunidade de interesse do modelo e as ações tomadas para alcançar o consenso dentro dessa comunidade de interesse: i) comunidade de interesse relevante deve ser caracterizada ou especificada; ii) a extensão da obtenção do consenso deve ser documentada; iii) se nenhuma ação for tomada para alcançar o consenso, uma declaração nesse sentido deve ser documentada.

Em adição, estabelece que as descrições de processo no modelo de referência de processo incorporam uma declaração do propósito do processo que descreve em alto nível os objetivos gerais da execução do processo, juntamente com o conjunto de resultados que demonstram a realização bem-sucedida do propósito do processo. Uma descrição do processo deve atender aos seguintes requisitos: i) ser descrito em termos de seu propósito e resultados do processo; ii) o conjunto de resultados do processo deve ser necessário e suficiente para atingir o propósito do processo; iii) as descrições do processo não devem conter ou implicar aspectos da característica de qualidade do processo além do nível básico de qualquer estrutura de medição de processo relevante em conformidade com a ISO/IEC 33003 [83], que estabelece os requisitos para estruturas de medição de processos para uso na avaliação de processos.

A ISO/IEC 33020:2015 [82] define uma estrutura de medição de processo que apoia a avaliação da capacidade do processo, de acordo os requisitos da ISO/IEC 33003 [83]. A estrutura de medição de processo fornece um esquema que pode ser usado para construir um modelo de avaliação de processo conforme a ISO/IEC 33004 [36], que pode ser usado no desempenho da avaliação da capacidade do processo de acordo com os requisitos da ISO/IEC 33002 [77]. No contexto deste e dos padrões relacionados, a capacidade do processo é uma característica de qualidade do processo relacionada à capacidade de um processo consistentemente para atender metas de negócios atuais ou projetadas.

Apresenta estruturas de medição de processo que formam uma estrutura que: facilita a autoavaliação; fornece uma base para uso na melhoria de processo e determinação da qualidade do processo; é aplicável a todos os domínios de aplicação e tamanhos de organização; produz um conjunto de classificações de atributos de processo (capacidade) (perfil de processo); e deriva um nível de capacidade do processo.

2.3. Processo de Avaliação

Em conformidade com o descrito na Seção 2.2.1. o processo de avaliação é baseado na família de normas ISO/IEC 33000 [36]. A ISO/IEC 33002:2015 [77] define que a avaliação é conduzida de acordo com um processo de avaliação documentado capaz de atender à finalidade da avaliação e estruturado de forma a garantir que a finalidade de realização da avaliação seja satisfeita, em termos de rigor e independência da avaliação e sua adequação ao uso pretendido. O processo de avaliação documentado prescreverá um conjunto de atividades e tarefas a serem executadas que atendam a todos os requisitos definidos na norma ISO/IEC 33002:2015[77], conforme descrito na Seção 2.2.1.

A ISO/IEC 33001:2015 Information technology — Process assessment — Concepts and Terminology [30] define Nível de Maturidade com uma escala ordinal de maturidade do processo organizacional, que caracteriza e avalia o quanto a organização atendeu o processo definido implemento, consistentemente dentro de um escopo definido e o quanto contribui para o alcance das necessidades de negócios (atuais ou futuras).

A ISO/IEC 33004:2015 [36] define que um modelo de referência de processo fornece a base para um ou mais modelos de avaliação de processo. A ISO/IEC 33004:2015 [36] define que: i) um modelo de avaliação de processo deve ser baseado em uma fonte de referência adequada de definições de processo com base em um ou mais modelos de referência de processo. ii) um modelo de maturidade deve ser baseado em modelo (s) de avaliação de processo adequado (s). iii) os requisitos para conformidade de modelos de avaliação de processo permitem a comparação de resultados de avaliações usando diferentes modelos de avaliação de processo com base no (s) mesmo (s) modelo (s) de referência de processo; iv) estabelece os requisitos para modelos de processo que suportam a avaliação do processo; v) define os requisitos para modelos de referência de processo, modelos de avaliação de processo e modelos de maturidade; vi) define características para avaliação a relação entre modelos de referência de processo e outros modelos normativos de desempenho de processo (por exemplo, ISO/IEC 12207); vii) integra modelos de referência de processos e estruturas de medição de processos para estabelecer modelos de avaliação de processos; viii) estabelece o uso de conjuntos comuns de indicadores de avaliação de desempenho de processos e qualidade de

processos em modelos de avaliação de processos; ix) estabelece que o propósito de um modelo de referência de processo é definir um conjunto de processos que coletivamente podem apoiar os objetivos primários de uma comunidade de interesse.

2.3.1. ISO/IEC/IEEE 12207

A Norma Internacional ISO/IEC/IEEE 12207 [34] tem como objetivo estabelecer uma estrutura comum para os processos de ciclo de vida de software, com uma terminologia bem definida, que pode ser referenciada pela indústria de software.

Os processos apresentados na norma seguem a estrutura representada na Figura 2. Esta estrutura descreve processos, atividades, tarefas, propósito, resultados e notas que servem para ser aplicados durante a aquisição de um sistema que contém software, de um produto de software independente ou de um serviço de software, e durante o fornecimento, desenvolvimento, operação e manutenção de produtos de software.

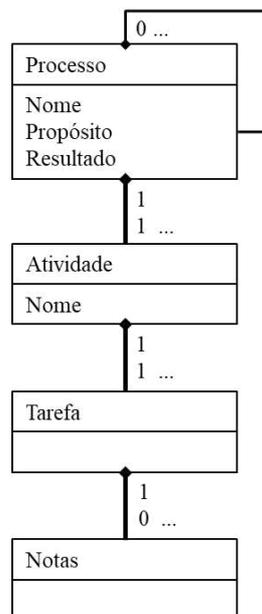


Figura 2- ISO/IEC/IEEE 12207 [34]

A norma foi construída e estruturada para que fosse utilizada em todo o ciclo de vida de software, ou seja, desde o início (concepção) até a descontinuidade do produto de software; e por todos os envolvidos com a produção, manutenção e operação do software que são: adquirentes, fornecedores, operadores, desenvolvedores, mantenedores, gerentes, profissionais de qualidade e usuários. A Tabela 1 apresenta os processos que compõem a norma, agrupados nas categorias: processos de apoio, processos

organizacionais habilitadores de projetos, processos de gestão técnica e processos técnicos.

Tabela 1 Processos do Ciclo de Vida de Software [34]

Processos do Ciclo de Vida de Software
Processos de Acordo: Processo de aquisição Processo de fornecimento
Processos Organizacionais Habilitadores de Projetos: Processo de gerenciamento do modelo de ciclo de vida Processo de gerenciamento de infraestrutura Processo de Gerenciamento de Portfólio Processo de Gerenciamento de Recursos Humanos Processo de Gestão de Qualidade Processo de Gestão do Conhecimento
Processos de Gestão Técnica: Processo de Planejamento do Projeto Processo de avaliação e controle do projeto. Processo de Gerenciamento de Decisões Processo de Gerenciamento de Risco Processo de Gerenciamento de Configuração Processo de Gerenciamento de Informações Processo de Medição Processo de Garantia de Qualidade
Processos Técnicos: Processo de Análise de Negócios ou Missão Processo de Definição das Necessidades e Requisitos das Partes Interessadas Processo de definição de requisitos do sistema / software Processo de Definição de Arquitetura Processo de Definição de Design Processo de Análise do Sistema Processo de Implementação Processo de Integração Processo de Verificação Processo de Transição Processo de Validação Processo de Operação Processo de Manutenção Processo de Descontinuação

2.3.2. QPS e Família de Modelos Delfos

A família de Modelos Delfos, desenvolvida por professores-pesquisadores da COPPE/UFRJ, contempla o modelo QPS – Qualidade do Produto de Software [38] desenvolvido a partir de cooperação entre professores-pesquisadores da COPPE/UFRJ, UNIRIO e PUC-PR, para ser aplicado na avaliação de organizações de produto de software.

De acordo com o QPS, a qualidade de um produto de software deve ser vista de forma ampla, levando-se em consideração quatro dimensões, conforme pode ser visto na

Figura 3: Organizacional, Serviços, Engenharia de Software e Qualidade do Produto. Tendo em vista a amplitude da avaliação e a necessidade de se manter em conformidade com as perspectivas atuais da qualidade, a dimensão de Engenharia de Software e a Dimensão Organizacional têm por base as Normas Internacionais ISO/IEC 12207 e ISO/IEC 33000. A dimensão de Serviços tem por base as Normas Internacionais ISO/IEC 20000 e ISO/IEC 33000. A dimensão de características de qualidade do produto tem por base a Norma Internacional ISO/IEC 25000 [40]. O processo de avaliação está baseado nas séries de Normas Internacionais ISO/IEC 33000 e ISO/IEC 25000 [40].

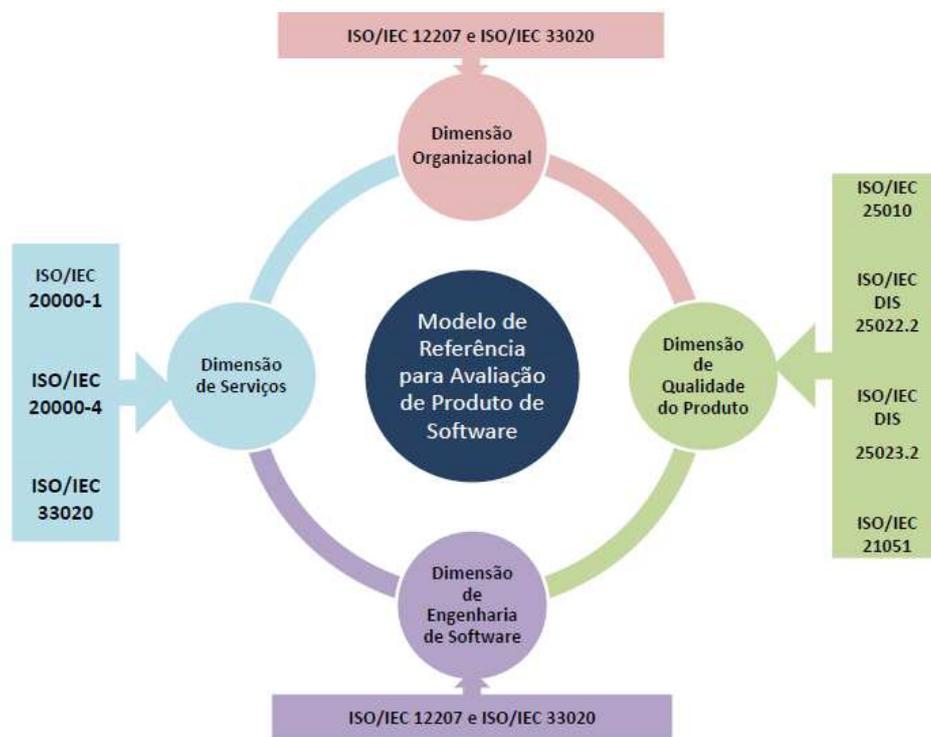


Figura 3 - Modelo QPS

O Modelo de Referência para Avaliação de Produtos de Software [39] tem por base os princípios de avaliação contínua, apresentando os resultados em três níveis de atendimento da qualidade: Bronze, Prata e Ouro. Na avaliação, duas situações são consideradas de forma diferenciada:

- Avaliação de um produto no seu lançamento, visando a que seja lançado com uma avaliação.
- Avaliação de um produto já disponível e em uso pelo mercado.

Os indicadores de qualidade associados aos níveis da avaliação são representados pela presença e conteúdo oferecido pelos itens apresentados para cada das duas situações, conforme descrito a seguir.

2.3.2.1. Avaliação de um produto no seu lançamento

A avaliação de um produto no seu lançamento no mercado considera:

- Na Dimensão Organizacional, a documentação existente do produto e os processos relacionados à manutenção da documentação, gestão do produto e medição;
- Na Dimensão de Engenharia de Software, os processos definidos para manutenções corretivas, evolutivas e adaptativas (customizações para diferentes contratantes, se pertinente);
- Na Dimensão de Serviços, os processos definidos para o fornecimento do produto e o atendimento ao contratante;
- Na Dimensão de Características de Qualidade do Produto, a descrição do produto, a documentação do usuário, as características de qualidade gerais e específicas pertinentes ao produto.

A avaliação de um produto no seu lançamento no mercado não considera os atributos de processo porque estes tratam da implementação dos processos na organização, o que não é pertinente nesta situação. Esta avaliação tem validade de um ano, contado a partir da data prevista para o lançamento do produto e informada na data da avaliação. Após esta data o produto deve ter nova avaliação como produto disponível e em uso pelo mercado.

2.3.2.2. Avaliação de um produto já disponível e em uso pelo mercado

A avaliação de um produto já disponível no mercado considera os atributos de processo porque estes tratam da implementação e uso dos processos na organização. Tem validade de três anos e considera:

- Dimensão Organizacional: uma empresa que possui um produto de software disponível no mercado precisa ter uma documentação existente do produto e a definição e execução dos processos relacionados à evolução e manutenção da documentação, gestão do produto e medição, processos organizacionais e atributos de processo que garantam a implementação desta dimensão e das dimensões de Engenharia de Software e de Serviços;
- Dimensão de Engenharia de Software: uma empresa que possui um produto de software disponível no mercado precisa ter processos de manutenção corretiva, evolutiva e adaptativa (customizações para diferentes contratantes, se pertinente);
- Dimensão de Serviços: uma empresa que possui um produto de software disponível no mercado precisa ter um serviço de atendimento ao contratante e os processos definidos e executados para o fornecimento do produto e o atendimento ao contratante;
- Dimensão de Qualidade do Produto: uma empresa que possui um produto de software disponível no mercado deve possuir uma descrição do produto, uma documentação para o usuário e características de qualidade que podem ser: (i) características essenciais a qualquer produto; e, (ii) características que devem estar presentes em determinados produtos para atender às suas especificidades.

2.3.2.3. O modelo de avaliação e os atributos de processo do modelo QPS

Atributos de processo indicam o nível de capacidade com que um processo é executado. Sendo assim, no caso de avaliações realizadas no lançamento do produto, os atributos de processo não são avaliados porque os processos ainda não estão sendo executados.

Os níveis de capacidade são progressivos. Sendo assim no nível Bronze espera-se que os processos sejam executados com o nível de capacidade relativo aos atributos de processo AP 1.1 e AP 2.1. No nível Prata espera-se que os processos sejam executados com o nível de capacidade relativo aos atributos de processo AP 1.1, AP 2.1 e AP 2.2. Por fim, no nível Ouro espera-se que os processos sejam executados com o nível de capacidade relativo aos atributos de processo AP 1.1, AP 2.1, AP 2.2, AP 3.1 e AP 3.2. A seguir são apresentados os Atributos de Processo:

AP 1.1 O processo é executado: É a medida do quanto o propósito do processo é alcançado pela sua execução. Como resultado da implementação completa deste atributo de processo: O processo produz os resultados definidos.

AP 2.1 A execução do processo é gerenciada: É a medida do quanto a execução do processo é gerenciada. Como resultado da implementação completa deste atributo de processo:

- A execução do processo é planejada, o que inclui identificação e disponibilização dos recursos e informações necessárias para a execução do processo, definição, atribuição e comunicação das responsabilidades pela execução do processo e planejamento da comunicação entre as partes interessadas;
- A execução do processo é monitorada em relação ao planejado e, quando necessário, ajustes são realizados;
- As pessoas que executam o processo estão preparadas para executar suas responsabilidades;
- A aderência do processo executado à descrição do processo é avaliada e ajustes são realizados para tratar as não conformidades.

AP 2.2 Os produtos de trabalho do processo são gerenciados. É a medida do quanto os produtos de trabalho do processo são gerenciados, isto é, produzidos, controlados e mantidos. Como resultado da implementação completa deste atributo de processo: (i) os requisitos para documentação e controle dos produtos de trabalho do processo são definidos; (ii) os produtos de trabalho do processo estão sob os níveis de controle especificados; (iii) os produtos de trabalho são avaliados e ajustes são realizados para resolver as não conformidades.

AP 3.1. O processo é definido. É a medida do quanto o processo padrão da organização é mantido de forma a apoiar sua adaptação para um processo definido. Como resultado da implementação completa deste atributo de processo: Existe a definição de um processo padrão, o que inclui diretrizes para a sua adaptação a situações específicas, a sequência de execução, a interação deste processo com os outros processos, os papéis e competências, a infraestrutura e o ambiente de trabalho requeridos para executar o processo.

AP 3.2 O processo está implementado. É a medida do quanto o processo padrão está implementado na organização. Como resultado da implementação completa deste

atributo de processo: um processo definido baseado nas diretrizes para seleção e/ou adaptação do processo padrão está implementado; experiências e dados apropriados são coletados, analisados e utilizados para entendimento do comportamento e adequação do processo, e para a identificação e implementação de oportunidades de melhoria no processo.

2.3.3. ISO/IEC 20000

A norma ABNT NBR ISO/IEC 20000 [28] tem como objetivo fornecer um padrão de referência comum para qualquer empresa oferecer serviços de TI para contratantes internos ou externos. Esta norma provê a adoção de uma abordagem de processos integrada para a gestão de serviços de TI e alinha-se com as melhores práticas do ITIL [33] para entrega e suporte de serviços. A norma ABNT NBR ISO/IEC 20000 [28] consiste em cinco partes sob o título geral Tecnologia da Informação – Gerenciamento de Serviço. A ABNT NBR ISO/IEC 20000-1 [28] é um documento que foi preparado para especificar requisitos para estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão de serviço (SGS). Um SGS apoia a gestão do ciclo de vida do serviço, incluindo o planejamento, desenho, mudança, entrega e a melhoria dos serviços, os quais preenchem os requisitos acordados e entregam valor aos contratantes, usuários e à organização que está entregando os serviços. A Figura 4 apresenta os processos que compõem a ABNT NBR ISO/ISO 20000-1 [28].



Figura 4 - Sistema de Gestão de Serviço

Este documento especifica requisitos para uma organização estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão de serviço (SGS). Os requisitos especificados neste documento incluem o planejamento, desenho, transição, entrega e melhorias de serviços para atender aos requisitos de serviço e entregar valor. Este documento pode ser usado para:

- um cliente procurando serviços e requerendo garantia relacionada à qualidade destes serviços;
- um cliente requerendo uma abordagem consistente para o ciclo de vida do serviço por todos os seus provedores de serviço, incluindo aqueles em uma cadeia de fornecimento;
- uma organização que queira demonstrar sua habilidade para o planejamento, desenho, transição, entrega e melhoria de serviços;
- uma organização para monitorar, medir e analisar criticamente seu SGS e os serviços;
- uma organização para melhorar o planejamento, o desenho, a transição, a entrega e a melhoria de serviços através da implementação e operação efetivas de um SGS;

- f) uma organização ou outra parte executando avaliações da conformidade utilizando os requisitos especificados neste documento;
- g) um provedor de treinamento ou consultoria em gestão de serviço.

A série de normas que corresponde à ISO/IEC 20000 tem como objetivo fornecer um padrão de referência comum para qualquer empresa oferecer serviços para clientes (internos ou externos) com qualidade. A ISO/IEC 20000 consiste em várias partes sob o título geral Tecnologia da Informação – Gestão de Serviços. A ISO/IEC 20000-1 [28] específica ao provedor de serviços os requisitos para planejar, estabelecer, implementar, operar, monitorar, revisar, manter e melhorar o SGS (Sistema de Gestão de Serviços). Os requisitos incluem o projeto (design), transição, entrega e melhoria dos serviços para atender aos requisitos previamente acordados. A ISO/IEC 20000-2 [78] fornece um guia para a aplicação de um SGS descrevendo as melhores práticas para esses processos, bem como exemplos e recomendações para interpretar e aplicar a ISO/IEC 20000-1 [28]. A ISO/IEC TR 20000-3 [79] fornece orientações, explicações e recomendações para a definição do escopo, aplicabilidade e demonstração da conformidade com a ISO/IEC 20000-1 [28] pelo uso de exemplos práticos. As outras partes da série ISO/IEC 20000 complementam o entendimento da sua aplicação com o objetivo de ajudar aos usuários da norma.

2.3.4. MR-MPS-SV

O Modelo de Referência MPS para Serviço (MR-MPS-SV) define níveis de maturidade que são uma combinação entre processos e sua capacidade. Os processos do modelo de referência estão divididos em dois conjuntos:

- Os *processos de serviços* são aqueles que são inerentes aos serviços e que podem ser utilizados para criar, operar, manter e evoluir um serviço (Gerência da Operação de Serviços; Gerência de Nível de Serviços; Atendimento e Solução; Oferta e Demanda; Gerência do Ciclo de Vida do Serviço; Continuidade, Disponibilidade e Segurança).
- Os *processos organizacionais* são aqueles concebidos para fornecer os recursos necessários para que o serviço atenda às expectativas e necessidades das partes interessadas (Gerência de Capacitação; Gerência de Configuração de Serviços;

Medição; Aquisição; Gerência de Processos; Gerência Organizacional de Serviços).

A definição dos processos segue os requisitos para um modelo de referência de processo apresentados na ISO/IEC 33002 [77], declarando o propósito e os resultados esperados de sua execução.

Os resultados esperados dos processos estão adequados a cada nível de maturidade pretendido, ou seja, nem todos os resultados estão presentes nos níveis iniciais e eles vão evoluindo à medida em que evolui a maturidade da organização, conforme a Figura 5. Os resultados são acumulativos, ou seja, os resultados que aparecem no nível G deverão estar presentes, com as mesmas características ou com evoluções, no nível F e acima.

As atividades e tarefas necessárias para atender ao propósito e aos resultados esperados não são definidas neste guia. Essas definições devem ficar a cargo dos usuários do MR-MPS-SV respeitando para isso as características específicas de cada organização que está implantando o modelo.



Figura 5- Evolução dos Processos nos Níveis de Maturidade

2.3.5. CMMI 2.0

O CMMI 2.0 [27] é um conjunto integrado de melhores práticas que busca apoiar as organizações na melhoria do desempenho de seus processos chave. O CMMI 2.0 teve a sua origem no modelo SW-CMM® (*Software Capability Maturity Model*) em 1984 e, posteriores, evoluções. Em versões anteriores tinham-se modelos CMMI separados com foco em desenvolvimento, serviços e aquisição. Nesta versão, o CMMI integra estes

modelos. Tem-se assim, um modelo integrado que permite às organizações colocarem o foco nas áreas que considerarem mais relevantes, criando sua visão do modelo. O CMMI v2.0, no entanto, definiu quatro visões do modelo: CMMI Desenvolvimento v2.0 (CMMI-DEV), CMMI Serviços v2.0 (CMMI-SVC), CMMI Gerência de Fornecedores v2.0 (CMMI-SPM) e CMMI Gerência de Pessoas v2.0 (CMMI-PPL).

O modelo está estruturado em dez áreas de capacidade organizadas em quatro categorias. As categorias são visões lógicas relacionadas às áreas de capacidade e tratam problemas comuns encontrados pelas organizações ao desenvolver e entregar soluções. Cada área de capacidade é composta por um conjunto de áreas de prática. A Tabela 2 apresenta a estrutura do modelo. As áreas de prática são organizadas em níveis evolutivos do nível 1 ao nível 5 que sinalizam um caminho para a melhoria do desempenho. Cada nível contém grupos de práticas. Desta forma alguns grupos de práticas devem ser implementados para um determinado nível de maturidade e outros são requeridos apenas para níveis mais elevados.

Tabela 2 - Estrutura do modelo CMMI v2.0

Categorias	Áreas de Capacidade	Áreas de Prática
Fazendo	Garantia da Qualidade	Desenvolvimento e Gerência de Requisitos
		Garantia da Qualidade do Processo
		Verificação e Validação
		Revisão por Pares
	Desenvolvimento e Engenharia do Produto	Solução Técnica
		Integração do Produto
Seleção e Gerência de Fornecedores	Gerência de Acordo com Fornecedores	
Gerenciando	Planejamento e Gerência do Trabalho	Realização de Estimativas
		Planejamento
		Monitoração e Controle
	Gerência de Resiliência do Negócio	Gerência de Riscos e Oportunidades
	Gerência da Força de Trabalho	Treinamento Organizacional
	Apoio à Implementação	Análise e Resolução de Causas
		Análise e Tomada de Decisões
		Gerência de Configuração
Melhorando	Construção e Manutenção da Capacidade	Governança
		Infraestrutura para Implementação
	Melhoria do Desempenho	Gerência de Processos
		Definição dos Ativos de Processo
		Medição e Gerência do Desempenho

2.4. Modelos para Terceirização

Com a competitividade elevada do mercado, o aumento ou redução de demanda de serviço e a rápida mudança da tecnologia, manter-se atualizado acerca das melhores soluções em TI com rapidez e qualidade pode ser impossível para uma equipe interna, que já tem de lidar com as demandas da organização. Contar com o auxílio de um fornecedor externo com profissionais especializados, com infraestrutura tecnológica adequada e com grande experiência no mercado pode ser o diferencial para manter a organização moderna o suficiente para competir entre as maiores e utilizando as melhores ferramentas.

A terceirização de serviços de TI, conforme comentado anteriormente, pode ser dividida em dois tipos: *Outsourcing e bodyshop*. No *outsourcing*, tratado como o uso estratégico de recursos externos para manter determinados serviços de tecnologia em funcionamento e garantindo a disponibilidade deles, a contratante não tem qualquer gerência sobre a força de trabalho de TI envolvida na terceirização dos serviços, ficando isto a cargo do fornecedor. O foco do contratante é no recebimento do serviço dentro dos critérios acordados com o fornecedor do serviço que foi contratado, que se responsabilizará pela realização dos serviços de TI.

Ao contratar um *outsourcing* de TI existe a possibilidade de transferir toda a responsabilidade da tecnologia para as mãos do fornecedor, reduzindo custos com a força de trabalho especializada e recursos de infraestrutura. Uma equipe interna mais enxuta poderá possibilitar a redução dos gastos com pessoal necessário para lidar com toda a infraestrutura local, sendo possível diminuir gastos com treinamentos que deveriam ser realizados. A contratação de serviços para uma demanda específica, tende a reduzir os custos após a finalização da demanda.

O artigo de Ahmad *et al.* [8] apresenta uma revisão sistemática realizada para investigar modelos de maturidade de terceirização de TI. O objetivo principal desta revisão é identificar os modelos de maturidade usados para avaliar as práticas de terceirização de TI nas organizações e os principais elementos usados no desenvolvimento dos modelos. Além disso, este artigo fornece informações úteis para outros pesquisadores sobre modelos de maturidade de terceirização de TI. Com base na revisão sistemática realizada, 400 artigos foram recuperados das bases de dados online selecionadas. Dos 400, 45 artigos foram escolhidos como candidatos e, finalmente, 12

artigos foram selecionados para revisão (Tabela 3). Os autores constataam que a maioria dos modelos existentes não tem um processo padrão e a maioria foi desenvolvida usando uma estrutura com diferentes entregas e expectativas. A Tabela 3 apresenta a relação dos 12 artigos selecionados, a Teoria / Método, o Escopo do Modelos de Maturidade e os Elementos Chave contemplados nos modelos. A associação destes elementos chave com os assuntos relacionados à terceirização de força de trabalho de TI será alvo de discussão em outras seções desta tese.

Tabela 3 - Modelos de maturidade de terceirização de TI [8]

Ref.	Modelo de Maturidade	Teoria / Método	Escopo	Elementos Chave
[96]	<i>ITO Governance: Outsourcing Management Maturity (OMM)</i>	META Modelo	Explorar quais qualificadores desse modelo de maturidade organizacional impactam a governança bem-sucedida dos contratos de terceirização de TI.	Fundamentos do relacionamento SLA
[97]	<i>IT Outsourcing Maturity Model</i>	Modelo de estágio e fornecimento de funções de TI no modo offshore (SITO)	Modelo para avaliação de terceirização doméstica, terceirização “nearshore” e terceirização “offshore”.	Eficiência de custos Flexibilidade no SLA Tipo de função de TI terceirizada Acordo de terceirização Papéis e responsabilidades Compromisso da alta administração Bom relacionamento em muitos níveis de gestão Habilidade superior de TI do fornecedor Cultura da organização
[98]	<i>Capability Maturity Model for Outsourcing Management</i>	Modelo de Capacidade para Software	Medida de cada nível de maturidade para gestão de terceirização.	Exposição ao risco Desempenho do Terceirizado

Ref.	Modelo de Maturidade	Teoria / Método	Escopo	Elementos Chave
[99]	<i>Maturity model for IT outsourcing relationships</i>	Com base em teorias organizacionais e práticas de terceirização.	Gerenciando relacionamentos bem-sucedidos de terceirização de TI.	Benefício econômico Transações Primárias Integridade Contratual Controle de comportamento do fornecedor Demarcação de trabalho Exploração da aliança Exploração de recursos do fornecedor Gerenciamento de competências essenciais Exploração de relacionamento Exploração de intercâmbio Social Gerenciamento de partes interessadas
[100]	<i>IT Governance Maturity and IT Outsourcing Degree: An Exploratory Study</i>	Framework de Governança de TI integrada	Avaliar a maturidade da governança de TI entre as empresas que terceirizaram sua função de TI seletivamente e as empresas que realizaram a terceirização total de sua função de TI.	Valor da TI para os negócios atuais (benefícios e custos) Valor da TI para negócios futuros (oportunidades e riscos) Alinhamento de negócios e TI Monitoramento da gestão de desempenho de TI Desenvolvimento de governança de TI
[101]	<i>Client Outsourcing Maturity Model (COMM)</i>	ITIL Framework	Avaliações de maturidade para o destinatário do serviço de TI em um acordo de terceirização.	Dimensão do Processo Dimensão Pessoas Dimensão Governança
[102]	<i>Capability Maturity Model of Information Technology Outsourcing Relationships (CMMITOR)</i>	Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Processos de gerência de relacionamento cliente/fornecedor envolvidos na terceirização de tecnologia da informação	Gerenciamento de relacionamento
[103]	<i>Outsourcing Management Framework Based on ITIL v3 Framework</i>	ITIL V3 Framework	Gerenciando a terceirização de TI em uma organização	Gerenciamento de incidentes Gerenciamento de problemas Gestão financeira Gerenciamento de riscos Gerenciamento de nível de serviço Gestão de fornecedores Gestão de mudança Avaliação do serviço Gestão de Segurança da Informação

Ref.	Modelo de Maturidade	Teoria / Método	Escopo	Elementos Chave
[104]	<i>Multisourcing Maturity Model</i>	Design science research (DSR) process cycle	Propor um modelo de maturidade multisourcing como um mecanismo de governança de TI	Nível de aspiração de <i>multisourcing</i> Utilização da estrutura contratual Adaptação de funções e responsabilidades específicas de <i>multisourcing</i> Estabelecimento de processos de <i>multisourcing</i> Princípios de governança Gestão de desempenho
[105]	<i>ITO Maturity</i>	Análise de estudo de caso sobre terceirização	Comparar os fatores de sucesso para o modelo ITO dentro da maturidade das melhores práticas para terceirização de TI	Ambiente Estratégia Capacidade do cliente Capacidade do fornecedor Gestão de relacionamento Gerenciamento de partes interessadas Co-work Contrato
[106]	<i>Maturity Model for IT Service Outsourcing</i>	ISO/IEC 20000, ISO/IEC 38500, ITIL V3, COBIT	Medir o nível de maturidade para terceirização de serviços de TI em instituição de ensino superior	Acordo formal Acordo de nível de serviço Estrutura de governança de TI
[107]	<i>A Multi-Stage Maturity Model for Long-Term IT Outsourcing Relationship Success</i>	O processo de modelagem para modelos de palco	Sucesso a longo prazo do relacionamento de terceirização de TI	Expectativa do cliente Expectativa do fornecedor

Ahmad *et al.* [8] constataram que a há adoção limitada de modelos de maturidade existentes e sugerem a necessidade de mais pesquisas para propor um processo padronizado de desenvolvimento e modelos de maturidade.

Naureen *et al.* [41] relatam pesquisas empíricas sobre o posicionamento estratégico da indústria de terceirização *offshore* no que diz respeito ao gerenciamento de serviços de TI. Eles analisam e identificam oito fatores essenciais do atual modelo de terceirização *offshore* e são: Contrato, Infraestrutura, Qualidade, Segurança e confidencialidade, Cultura, Política comercial, Gerenciamento de projetos e Conhecimento específico (Figura 6). Usando um método de estudo de caso, cada fator foi selecionado para propor melhorias ao modelo, desenvolvendo uma matriz que elabora os critérios para selecionar um fornecedor de terceirização *offshore*.

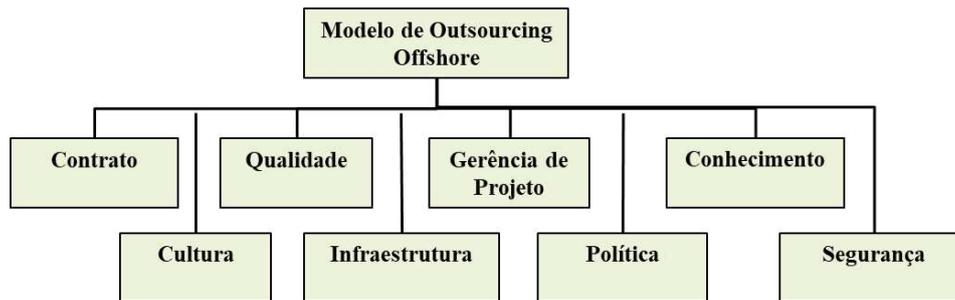


Figura 6 - Fatores a serem considerados na terceirização *offshore*

Segundo Naureen *et al.* [41], o modelo *offshore* exige uma mudança na cultura, no que diz respeito à maneira como as soluções de TI são desenvolvidas. Isso é muito diferente do modelo de terceirização tradicional de um aplicativo de software baseado no usuário e nos desenvolvedores localizados na mesma região; aqui, o processo de desenvolvimento pode ser facilmente supervisionado e os erros podem ser corrigidos no devido tempo. Conforme comentam Naureen *et al.* [41], as razões comuns para terceirização *offshore* são redução de custos, redução do ciclo de tempo e acesso a profissionais altamente qualificados. Com a terceirização *offshore*, existe uma grande lacuna de comunicação devido à distância entre o contratante e o fornecedor. Além disso, a diferença de idioma e cultura acrescenta mais complicações.

Conforme comenta Mohiuddin [10] em sua revisão sistemática da literatura sobre terceirização, o interesse acadêmico na terceirização continua aumentando em paralelo ao aumento do interesse na prática. Os estudos tendem a se concentrar mais em uma ou poucas teorias e não em muitas outras teorias plausíveis. Por exemplo, na terceirização da tomada de decisões, a maioria dos estudos tem se concentrado em custos de transação e disponibilidade de recursos, e não em outros fatores, como conhecimento e inovação, buscando parcerias e competição em terceirização. Embora Mohiuddin [10] acredite amplamente nos benefícios da terceirização, pelo menos entre a comunidade acadêmica e de pesquisa, existem poucas pesquisas com dados empíricos sobre terceirização de sucesso ou insucesso na terceirização. A avaliação de desempenho crítico em nível de empresa com indicadores intangíveis de terceirização *offshore* é extremamente necessário para propor uma estratégia de terceirização sustentável.

Mohiuddin [10] conclui que a pesquisa de terceirização tem muitas direções em um futuro próximo. Os fatores de sucesso na terceirização dependem do gerenciamento

correto do processo de terceirização e pelo menos quatro perguntas de pesquisa que estão surgindo:

- A gestão do relacionamento com terceirização parece ser um dos desafios gerenciais atuais e futuros;
 - O momento adequado da terceirização *offshore*;
 - A gestão de diferenças culturais em relações de terceirização *offshore* com prestadores de serviços em diferentes partes do planeta;
- Adequação das medidas de desempenho ao gerenciamento estratégico.

2.5. Elementos Chave dos Modelos

Ao analisar os modelos citados na Seção 2.4, procurou-se capturar os elementos chave destes modelos (Tabela 3) para que estas informações pudessem ser comparadas com os processos e resultados esperados definidos para o modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI.

O artigo de Ahmad *et al.* [8] apresenta uma revisão sistemática realizada para investigar modelos de maturidade de terceirização de TI. O objetivo principal desta revisão é identificar os modelos de maturidade usados para avaliar as práticas de terceirização de TI nas organizações e os principais elementos usados no desenvolvimento dos modelos. Os autores constatam que, dos 12 artigos foram selecionados para revisão, a maioria dos modelos existentes não tem um processo padrão e a maioria foi desenvolvida usando uma estrutura com diferentes entregas e expectativas. A Tabela 3 apresenta a relação dos 12 artigos selecionados, relacionado a Teoria / Método, o Escopo do Modelos de Maturidade e os Elementos Chave contemplados no modelo.

Ao analisar na Tabela 4, os elementos chaves identificados são considerados como foco dos modelos analisados. Portanto, um elemento chave pode ser, por exemplo, uma prática ou conjunto de práticas, ou assuntos tratados ou um processo. É possível fazer um relacionamento com assuntos comuns à terceirização de força de trabalho de TI, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Elementos Chave, assuntos e temas

Elementos Chave	Assuntos relacionados
Fundamentos do relacionamento	Relacionamento entre contratante e fornecedor
SLA	Acordo de Nível de Serviço / Contrato

Elementos Chave	Assuntos relacionados
Eficiência de custos	Orçamento e finanças / Estratégia de terceirização
Flexibilidade no SLA	Acordo de Nível de Serviço / Contrato
Tipo de função de TI terceirizada	Estratégia de terceirização
Acordo de terceirização	Contrato
Papéis e responsabilidades	Papeis e responsabilidades da força de trabalho terceirizada de TI / Projeto de terceirização
Compromisso da alta administração	Comprometimento dos envolvidos / Estratégia de terceirização
Bom relacionamento em muitos níveis de gestão	Relacionamento entre contratante e fornecedor / Projeto de terceirização
Habilidade superior de TI do fornecedor	Habilidade da força de trabalho terceirizada de TI
Cultura da organização	Cultura organizacional / Estratégia de terceirização
Exposição ao risco	Riscos e oportunidades
Desempenho do Terceirizado	Desempenho e qualidade da força de trabalho terceirizada de TI / Projeto de terceirização
Benefício econômico	Estratégia de terceirização / Orçamento e Finanças
Transações Primárias	Atividades a terceirizar / Estratégia de terceirização
Integridade Contratual	Contrato
Controle de comportamento do fornecedor	Desempenho do fornecedor / Projeto de terceirização
Demarcação de trabalho	Papeis e responsabilidades / Projeto de terceirização
Exploração da aliança	Estratégia de terceirização
Exploração de recursos do fornecedor	Estratégia de terceirização
Gerenciamento de competências essenciais	Treinamento
Exploração de relacionamento	Projeto de terceirização
Exploração de intercâmbio Social	Projeto de terceirização
Gerenciamento de partes interessadas	Projeto de terceirização
Valor da TI para os negócios atuais (benefícios e custos)	Estratégia de terceirização
Valor da TI para negócios futuros (oportunidades e riscos)	Riscos e oportunidades
Alinhamento de negócios e TI	Estratégia de terceirização
Monitoramento da gestão de desempenho de TI	Projeto de terceirização / Contrato
Desenvolvimento de governança de TI	Estratégia de terceirização
Dimensão do Processo	Definição de processos
Dimensão Pessoas	Recursos Humanos
Dimensão Governança	Estratégia de terceirização
Gerenciamento de relacionamento	Projeto de terceirização
Gerenciamento de incidentes	Projeto de terceirização
Gerenciamento de problemas	Projeto de terceirização
Gestão financeira	Orçamento e finanças

Elementos Chave	Assuntos relacionados
Gerenciamento de riscos	Riscos e oportunidades
Gerenciamento de nível de serviço	Acordo de Nível de Serviço
Gestão de fornecedores	Projeto de terceirização / Contrato
Gestão de mudança	Projeto de terceirização
Avaliação do serviço	Projeto de terceirização
Gestão de Segurança da Informação	Riscos e oportunidades
Nível de aspiração de <i>multisourcing</i>	Estratégia de terceirização
Utilização da estrutura contratual	Contrato
Adaptação de funções e responsabilidades específicas de <i>multisourcing</i>	Estratégia de terceirização
Estabelecimento de processos de <i>multisourcing</i>	Estratégia de terceirização
Princípios de governança	Estratégia de terceirização
Gestão de desempenho	Estratégia de terceirização
Ambiente	Estratégia de terceirização
Estratégia	Estratégia de terceirização
Capacidade do cliente	Projeto de terceirização
Capacidade do fornecedor	Projeto de terceirização
Gestão de relacionamento	Projeto de terceirização
Gerenciamento de partes interessadas	Projeto de terceirização
Co-work	Projeto de terceirização
Contrato	Contrato
Acordo formal	Contrato
Acordo de nível de serviço	Acordo de Nível de Serviço / Contrato
Estrutura de governança de TI	Estratégia de terceirização
Expectativa do cliente	Estratégia de terceirização
Expectativa do fornecedor	Estratégia de terceirização

Naureen *et al.* [41] relatam pesquisas empíricas sobre o posicionamento estratégico da indústria de terceirização *offshore* no que diz respeito ao gerenciamento de serviços de TI. Eles analisam e identificam oito fatores essenciais do atual modelo de terceirização *offshore*, que podem ser vistos como elementos chave: Contrato, Infraestrutura, Qualidade, Segurança e confidencialidade, Cultura, Política comercial, Gerenciamento de projetos e Conhecimento específico. Estas informações serão fundamentais para a comparação com o modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI.

Conforme comentam Naureen *et al.* [41], as razões comuns para terceirização *offshore* são redução de custos, redução do ciclo de tempo e acesso a profissionais altamente qualificados, que podem ser vistos como elementos chave.

Conforme comenta Mohiuddin [10] a maioria dos estudos tem se concentrado em custos de transação e disponibilidade de recursos, e não em outros fatores, como conhecimento e inovação, buscando parcerias e competição em terceirização, que podem ser vistos como elementos chave.

2.6. As Leis de Terceirização no Brasil

A terceirização de força de trabalho no Brasil, na prática, não era permitida para atividades-fim das organizações contratantes até a sanção da Lei 13.467/2017 [17], que modificou ou revogou vários artigos de leis trabalhistas, simplificando e agilizando a contratação de força de trabalho, além de minimizar conflitos, problemas legais e processos trabalhistas. Trouxe mudanças nas relações entre contratantes e fornecedoras, empregado e empregador, nas relações sindicais e nas questões judiciais decorrentes de reclamações trabalhistas. Possibilitou a terceirização de força de trabalho para todos os setores da economia e quaisquer atividades, incluindo as consideradas atividades fim. As organizações do setor público, além de atender à Lei 13.467/2017 [6], devem considerar a Instrução Normativa No 4 [19] da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, e a Lei 8.666 [16], que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos no âmbito federal, estadual e municipal.

As leis 13.467/2017 [17] e 13.429/2017 [18] consideram a prestação de serviços a terceiros a transferência da execução de qualquer atividade, inclusive a principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução. A lei 8.212 de 24 de julho de 1991 [20] estabelece critérios para a Seguridade Social.

A Tabela 5 apresenta alguns requisitos extraídos das leis citadas, para a adoção das práticas e execução das atividades relacionadas ao negócio terceirização de Força de Trabalho de TI. Alguns outros requisitos a serem atendidos podem ser consultados no Anexo 3. Não foram identificados outros estudos sobre as leis referenciadas nesta tese que tratassem diretamente o assunto terceirização de força de trabalho.

Tabela 5 – Exemplos de requisitos a serem atendidos

Requisitos
A contratante deve garantir as condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado em suas dependências ou em local por ela designado [18].
O contrato de prestação de serviço deve conter tópicos como: qualificação das partes, especificação

Requisitos
do serviço a ser prestado, motivo justificador da demanda, prazo para realização do serviço e valor, mecanismo para apoiar as estimativas de valor e prazo para a prestação dos serviços [18].
A contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que ocorrer o trabalho temporário, e o recolhimento das contribuições previdenciárias observará o disposto no art. 31 da Lei nº 8.212 [20].
É vedada a contratante a utilização dos trabalhadores em atividades distintas daquelas que foram objeto do contrato com a empresa prestadora de serviços [18].
Deve ser definido um mecanismo para estabelecer e calcular o trabalho de igual valor. Isto é, trabalho feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço para o mesmo empregador não seja superior a 4 anos e a diferença de tempo na função não seja superior a 2 anos [17].
Quando os serviços são executados nas dependências da contratante, os Benefícios oferecidos devem ser os mesmos dos funcionários da contratante. Isto inclui medidas de proteção à saúde e de segurança no trabalho e instalações adequadas [17].
O fornecedor é responsável pelas obrigações trabalhistas de seus empregados conforme legislação em vigor [20].
A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado [17].
As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito [17].
Qualquer que seja o ramo da empresa tomadora de serviços, não existe vínculo de emprego entre ela e os trabalhadores contratados pelas empresas de trabalho temporário [18].

2.6.1. Normativas para Terceirização de Força de Trabalho de TI

A Portaria SGD/MGI Nº 750, de 20 de março de 2023, [84] estabelece modelos para a contratação de serviços de desenvolvimento, manutenção e sustentação de software, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) do Poder Executivo Federal. A Portaria em seu Art. 5º, define o modelo de contratação de serviços de desenvolvimento, manutenção e sustentação de software, admitindo em uma mesma contratação ou em diferentes contratações, a adoção de uma ou mais modalidades padronizadas de remuneração, entre as descritas a seguir:

- I. Para serviços de desenvolvimento e/ou manutenção, o Pagamento aferido por Pontos de Função e complementado por Horas de Serviço Técnico, vinculado ao alcance de resultados e ao atendimento de níveis mínimos de serviço;
- II. Para serviços de desenvolvimento e/ou manutenção, o Pagamento de valor fixo por sprint executada, vinculado a níveis mínimos de serviço;

- III. Para serviços de desenvolvimento e/ou manutenção e/ou sustentação, o Pagamento por alocação de profissionais de TI, vinculado ao alcance de resultados e ao atendimento de níveis mínimos de serviço;
- IV. Para serviços de sustentação, o Pagamento de valor fixo mensal por portfólio de softwares, vinculado ao atendimento de níveis mínimos de serviço.

Percebe-se que todos os itens deste artigo podem ser enquadrados nos conceitos de adoção das práticas e execução das atividades relacionadas ao negócio terceirização de Força de Trabalho de TI.

Considerando o foco de terceirização de força de trabalho, nesta portaria, alguns itens / artigos / capítulos têm relacionamento direto ou indireto com a terceirização de força de trabalho de TI influenciando assuntos como, elaboração de contratos, definição de acordo de níveis de serviços, planejamento da terceirização, capacidade de prestação do serviço de terceirização de força de trabalho e medição. A seguir, são apresentados alguns pontos relevantes desta Portaria.

CAPÍTULO II - DOS SERVIÇOS DE DESENVOLVIMENTO, MANUTENÇÃO E SUSTENTAÇÃO DE SOFTWARE:

Art. 5º O modelo de contratação de serviços de desenvolvimento, manutenção e sustentação de software admite, em uma mesma contratação ou em diferentes contratações, a adoção de uma ou mais modalidades padronizadas de remuneração, entre as descritas a seguir:

I - para serviços de desenvolvimento e/ou manutenção, o Pagamento aferido por Pontos de Função e complementado por Horas de Serviço Técnico, vinculado ao alcance de resultados e ao atendimento de níveis mínimos de serviço;

III - para serviços de desenvolvimento e/ou manutenção e/ou sustentação, o Pagamento por alocação de profissionais de TI, vinculado ao alcance de resultados e ao atendimento de níveis mínimos de serviço. [84].

Segundo nossa interpretação, o pagamento por alocação de profissionais de TI, vinculado ao alcance de resultados e ao atendimento de níveis mínimos de serviço, está relacionado a acordos de nível de serviço estabelecidos em contrato, onde a medição da qualidade e o desempenho na realização das atividades pelo time estão sendo controlados por um projeto de alocação de força terceirizada de TI.

Na Seção 2.1.4 da portaria consta: *“A prestação dos serviços de desenvolvimento, manutenção e sustentação de software deve observar, no que couber, os padrões e normas aplicáveis à engenharia de software, a exemplo de: ABNT NBR ISO/IEC-IEEE 12.207/2021 (Processos de ciclo de vida de software), ISO/IEC-IEEE 14.764/2006*

(Processo de manutenção de software) e ISO/IEC-IEEE 25.010/2017 (Qualidade de Software)”.

Na Seção 2.2 Termos e Definições, item 2.2.1 consta:

Para os efeitos deste documento, aplicam-se os seguintes termos e definições:
a) Análise de Ponto de Função: método de medida de tamanho funcional de software definido pela ISO/IEC 14143-1:2007, ISO/IEC 20926:2009, COSMIC (ISO/IEC 19761:2011), ou por métricas derivadas desses padrões internacionais como as contagens da Netherlands Software Metrics Association (NESMA) ou Simple Function Point (SFP) do International Function Point Users Group (IFPUG).

d) Desenvolvimento ágil: abordagem de desenvolvimento de software baseada em metodologias ágeis, nas quais os requisitos e as soluções evoluem por meio da colaboração em equipes multifuncionais e por meio de feedback contínuo dos stakeholders. Há diferentes métodos capazes de prover um desenvolvimento ágil de software, a exemplo de: Scrum, Extreme Programming (XP), Kanban, Lean, Crystal Clear, Feature Driven Development, entre outros.

Segundo nossa interpretação, observa-se que na seção “d” deixa claro que é esperado que a força de trabalho alocada tenha perfis multifuncionais. Equipes multidisciplinares têm um bom nível de autonomia na execução de seus trabalhos e possuem conhecimentos em áreas distintas de forma a utilizar esses conhecimentos para desenvolver objetivos em comum, no caso, melhoria na qualidade de softwares [95]. Portanto, ao escolher o time com força de trabalho terceirizada de TI, deve-se dar preferência a pessoas com perfis multifuncionais.

A Seção 3 - BALIZADORES DO MODELO, subseção 3.1, o modelo está orientado a partir das seguintes bases:

d) Desenvolvimento ágil: abordagem de desenvolvimento de software baseada em metodologias ágeis, nas quais os requisitos e as soluções evoluem por meio da colaboração em equipes multifuncionais e por meio de feedback contínuo dos stakeholders. Há diferentes métodos capazes de prover um desenvolvimento ágil de software, a exemplo de: Scrum, Extreme Programming (XP), Kanban, Lean, Crystal Clear, Feature Driven Development, entre outros.

Segundo nossa análise e interpretação, a utilização de força de trabalho terceirizada de TI para compor times em desenvolvimento ágil deveria levar em consideração assuntos como planejamento da terceirização, medição, capacidade de prestação do serviço, treinamento e acordo de níveis de serviço.

4. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

4.2.2 Para os casos em que a divisão do objeto é possível, deve-se analisar a viabilidade de contratação de mais de um fornecedor de serviços de

desenvolvimento, manutenção e sustentação de softwares, com vistas a mitigar riscos de indisponibilidade dos serviços ou dependência de fornecedor exclusivo.

4.3.1 O órgão deve avaliar, durante a fase de Planejamento da Contratação, se dispõe de servidores com a qualificação necessária e em quantidade suficiente para a fiscalização de todos os controles, acompanhamento processual e demais atividades necessárias à aferição das exigências contratuais. Caso não haja servidores suficientes, o órgão deve adotar medidas de mitigação de riscos.

4.3.2 A área de TI deve definir previamente sua capacidade de produção e gestão contratual, considerando os recursos disponíveis. Devem ser avaliados, por exemplo, quantidades e perfis profissionais de fiscais de contrato, donos de produto e gerentes de projeto, bem como diretrizes e prioridades de negócio, ferramentas de gestão e automação necessárias ou implantadas, processos de gerenciamento de demanda e controle de qualidade implantados, entre outros elementos que impactem a capacidade de gerenciamento e fiscalização do volume de demandas de serviços de desenvolvimento, manutenção e sustentação de software.

4.3.6 Recomenda-se avaliar a contratação de serviços técnicos especializados complementares aos contratos de desenvolvimento, manutenção e sustentação de softwares, a exemplo de:

4.3.6.1 Serviços especializados de mensuração de software;

4.3.6.2 Serviços especializados de controle qualidade de software;

4.3.6.3 Serviços especializados de avaliação de segurança de software.

As diretrizes estratégicas comentadas na seção 4 remetem a contratação de fornecedores, mitigação de riscos, indisponibilidade de serviços, dependência de fornecedor exclusivo, planejamento da contratação, qualificação necessária e em quantidade suficiente para a fiscalização de todos os controles, acompanhamento processual e demais atividades necessárias à aferição das exigências contratuais. Caso não haja servidores suficientes, o órgão deve adotar medidas de mitigação de riscos. A terceirização de força de trabalho poderia ajudar a compor a força de trabalho necessária, a partir da definição prévia da capacidade de produção e gestão contratual, considerando os recursos disponíveis. Devem ser avaliados, por exemplo, quantidades e perfis profissionais de fiscais de contrato, donos de produto e gerentes de projeto, bem como diretrizes e prioridades de negócio, ferramentas de gestão e automação necessárias ou implantadas, processos de gerenciamento de demanda e controle de qualidade implantados, entre outros elementos que impactem a capacidade de gerenciamento e fiscalização do volume de demandas de serviços de desenvolvimento, manutenção e sustentação de software. Segundo nossa análise e interpretação, tais elementos deveriam estar presentes em um modelo de referência de processo para apoiar a terceirização de força de trabalho de TI.

2.7. Considerações Finais

A revisão sistemática realizada por Ahmad *et al.* [8] identificou alguns modelos utilizados para investigar modelos de maturidade de terceirização de TI. Porém, no que diz respeito ao tipo de terceirização de força de trabalho, não foi possível encontrar modelos ou trabalhos com objetivos semelhantes e nem modelos que apoiem as organizações, tanto contratantes quanto fornecedoras, na adoção de boas práticas de terceirização de força de trabalho de TI.

Foram apresentados alguns dos principais modelos de referência e normas que podem contribuir com a pesquisa sobre um modelo de processo para terceirização de força de trabalho de TI. A análise dos pontos relevantes destes modelos possibilitou identificar alguns elementos chave, desafios e boas práticas relacionadas ao negócio de terceirização de TI. Estas informações irão apoiar a realização da próxima seção onde serão realizados estudos e pesquisas para identificar um conjunto de benefícios, desafios e fatores de sucesso que estão presentes nas atividades relacionadas à terceirização de força de trabalho de TI.

No próximo capítulo, é descrita a realização de dois estudos com objetivo de identificar benefícios, desafios e fatores de sucesso na terceirização de força de trabalho de TI. No primeiro estudo, foram realizadas entrevistas com profissionais que trabalham em organizações contratantes e organizações fornecedoras deste tipo de serviço. O segundo estudo é mapeamento sistemático da literatura que tem como objetivo identificar na literatura quais desafios, benefícios e fatores de sucesso relacionados à terceirização, e em particular à terceirização de força de trabalho de TI, que possam contribuir com a implantação, monitoramento e melhorias das práticas de terceirização de força de trabalho. Para complementar os resultados obtidos em cada estudo, foi feita uma comparação de resultados entre os estudos realizados e a obtenção de uma lista consolidada de achados de benefícios, desafios e fatores de sucesso.

CAPÍTULO 3. BENEFÍCIOS, DESAFIOS E FATORES DE SUCESSO DA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI

Neste capítulo, são apresentados os estudos que possibilitaram a identificação de benefícios, desafios e fatores de sucesso da terceirização de força de trabalho de TI. A Seção 3.1 apresenta a visão geral da estratégia adotada. A Seção 3.2 apresenta o planejamento e os resultados do estudo qualitativo realizado com profissionais brasileiros envolvidos com terceirização de força de trabalho de TI. A Seção 3.3 apresenta o planejamento e os resultados do mapeamento sistemático da literatura realizado. A Seção 3.4 a comparação dos resultados dos estudos. A seção 3.5 apresenta a consolidação dos achados dos estudos. Na seção 3.6 é apresentada a comparação dos resultados o resultado. Por fim, a Seção 3.7 apresenta as considerações finais.

3.1. Introdução

A identificação de desafios, benefícios e fatores de sucesso relacionados à terceirização, em particular à terceirização de força de trabalho de TI, podem contribuir com a implantação, monitoramento e melhorias das práticas de terceirização de força de trabalho de TI. Isto é, o conjunto de atividades inerentes ao negócio terceirização de força de trabalho de TI.

Assim, com o objetivo de identificar benefícios, desafios e fatores de sucesso na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de TI foram realizados dois estudos complementares, um com foco na percepção de profissionais envolvidos com a terceirização de força de trabalho e outro com foco na literatura sobre terceirização de força de trabalho. Os resultados de ambos foram consolidados e contribuíram para identificação do estado da prática e do estado da arte e do estado da prática em organizações contratantes e fornecedoras deste tipo de negócio.

As seguintes definições extraídas do dicionário da língua portuguesa foram utilizadas 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 eficientemente, 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.

Na primeira etapa, foi executado um estudo qualitativo para identificar benefícios, desafios e fatores de sucesso na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de TI na visão de organizações brasileiras contratantes e fornecedoras. Ao total, foram realizadas 38 entrevistas, distribuídas em três ciclos, com envolvidos na terceirização da força de trabalho de TI como, por exemplo, gerentes de contrato, consultores e gerentes de força de trabalho terceirizada e profissionais que atuavam como força de trabalho terceirizada. Como resultado, foram identificados 18 benefícios, 68 desafios e 31 fatores de sucesso relacionados à terceirização de força de trabalho de TI. A Seção 3.2 apresenta as etapas de condução do estudo e os resultados obtidos. O conteúdo desta seção foi publicado no Simpósio Brasileiro de Qualidade de Software [52].

Na segunda etapa, apresentada na Seção 3.3, o objetivo foi complementar os resultados da primeira etapa com a identificação do estado da arte sobre benefícios, desafios e fatores de sucesso na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho na visão de organizações contratantes e fornecedoras. Para tal, foi executado um mapeamento sistemático da literatura envolvendo a busca de estudos indexados em bases bibliográficas internacionais e complementação dos resultados por meio de *backward* e *forward snowballing*. Como resultado, foram identificados 13 benefícios, 24 desafios e 18 fatores de sucesso relacionados à terceirização de força de trabalho de TI.

A terceira etapa, apresentada na Seção 3.4, consistiu na comparação dos resultados de ambos os estudos. A Seção 3.5 apresenta a consolidação dos estudos.

3.2. Estudo Qualitativo

As subseções a seguir descrevem a realização deste estudo: a Seção 3.2.1 apresenta o planejamento e a execução, que tem início com a questão de pesquisa que guia o estudo e coleta de dados feita por meio de três ciclos de entrevistas, contemplando diferentes papéis em organizações contratantes e fornecedoras; a Seção 3.2.2 apresenta os resultados obtidos; a Seção 3.2.3 apresenta a discussão; e a Seção 3.2.4 apresenta as ameaças à validade limitações identificadas, analisadas e as ações para reduzir ou eliminar o impacto no resultado do estudo.

3.2.1. Planejamento e Execução

A questão de pesquisa que guia este estudo é: *Quais desafios, fatores de sucesso e benefícios estão comumente presentes na adoção da terceirização de força de trabalho de TI em organizações contratantes e organizações fornecedoras deste tipo de serviço?*

A coleta de dados foi feita por meio de três ciclos de entrevistas [52]. As entrevistas foram planejadas para contemplar diferentes papéis em organizações contratantes e fornecedoras devido aos diferentes objetivos destas organizações. Para permitir maior abrangência do negócio terceirização de força de trabalho de TI, foram realizados três ciclos de entrevistas:

- *Ciclo 1*: entrevistas com gerentes de contratos e/ou de terceiros em organizações que contratam fornecedores de força de trabalho de TI para terceirização;
- *Ciclo 2*: entrevistas com gerentes de contratos e/ou de força de trabalho em organizações fornecedoras que disponibilizam força de trabalho de TI para serem alocadas em organizações contratantes deste tipo de serviço;
- *Ciclo 3*: entrevistas com envolvidos na terceirização com diversos papéis em organizações contratantes ou fornecedoras. Em adição, alguns entrevistados eram consultores e avaliadores normas e modelos de maturidade em organizações.

No *primeiro ciclo*, realizado entre 07/2019 e 09/2019, foram feitas três entrevistas em três organizações:

- Organização de desenvolvimento e operação de sistemas de informação com mais de 3000 funcionários de abrangência nacional (considerada entrevista piloto);

- Um dos maiores bancos do Brasil; e
- Organização de previdência privada complementar de grande organização de geração, fornecimento e transmissão de energia elétrica de abrangência nacional.

As organizações tinham características em comuns, como:

- Conhecimento e adoção das leis N° 13.467 [17] e N° 13.429 [18] e a Instrução Normativa N°4 [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, com atuação na avaliação, gerência, planejamento, monitoramento e controle de equipes e de contratos de terceirização.

A realização do Capítulo 1 e 2 desta tese, serviu como fundamentos para nortear os temas que ajudaram a conduzir as entrevistas:

- Contrato de terceirização de força de trabalho de TI prevendo acordo de nível de serviço entre contratante e fornecedor e aplicação de multas por problemas na execução e/ou entrega de tarefas;
- Avaliação da capacidade e habilidade do fornecedor para selecionar força de trabalho de TI;
- Avaliação do relacionamento entre contratante e fornecedor com o passar dos anos;
- Geração de lições aprendidas, ganhos com inovação e aumento do nível de conhecimento na terceirização;
- Planejamento e monitoração da força de trabalho terceirizada de TI, incluindo desempenho e qualidade;

- Avaliação de riscos do negócio;
- Avaliação da capacidade e conhecimento da força de trabalho;
- Estabelecimento e manutenção do plano estratégico e operacional de capacitação da força de trabalho.

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

Para o *segundo ciclo*, realizado entre 09/2019 e 12/2019, foram também usados os temas citados anteriormente. O foco foi buscar por gerentes de negócio e de contratos de terceirização com mais de 15 anos de experiência. Foram realizadas três entrevistas em organizações distintas:

- Uma grande organização brasileira de atuação nacional, com mais de 5 contratantes, e mais de 100 funcionários;
- Duas grandes multinacionais com mais de 1000 funcionários.

Foram entrevistados, diretor e gestor de equipes e de contratos de fornecimento de força de trabalho com grande conhecimento na gestão de equipes terceirizadas. Os temas citados anteriormente foram adequados à visão de fornecedor de força de trabalho.

No *terceiro ciclo* da pesquisa, realizado entre 01/2020 e 06/2020, buscaram-se por pessoas com mais de 10 anos de experiência em organizações contratantes e fornecedoras, com perfil: gestores de contratos e de equipes; consultores e avaliados de organizações; responsável por RH; força de trabalho terceirizada de TI. Foram usados WhatsApp, Messenger e correio eletrônico para coletar sugestões livres sobre desafios, benefícios e fatores de sucesso na adoção das práticas de terceirização.

Neste ciclo, não foram usados temas específicos. 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 contratante e fornecedor.

Para os três ciclos, buscaram-se pessoas com atuação distintas em locais como: universidades, organizações públicas e privadas que alocavam e que forneciam força de

trabalho terceirizada de TI, consultores e avaliadores de modelos de referência. A seleção dos perfis e a definição dos ciclos de entrevistas não utilizou algum protocolo já disponível na literatura. O fato de se buscar por pessoas com atuações distintas teve como objetivo coletar em uma mesma organização diferentes visões sobre terceirização e complementar a percepção sobre benefícios, desafios e fatores de sucesso. Em alguns casos foram entrevistadas pessoas de uma mesma organização com o mesmo perfil, com perfil diferente e pessoas de uma mesma organização em ciclos diferentes.

A Tabela 6 apresenta a codificação dos termos usados nas tabelas seguintes. A Tabela 7 apresenta a relação completa das entrevistas realizadas e respectivas caracterizações.

Tabela 6 - Codificação dos termos utilizados

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

Tabela 7 - 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

C	Org	TE	QFU	QT	QF	QC	Ent	TP	PE
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

A *análise de dados* teve início com leitura das informações recebidas e codificação usando procedimentos de Análise Temática [21], que consiste na identificação, análise e descrição de padrões ou temas que permitem apresentar e organizar os dados de forma sintetizada e consistente. Utilizou-se como ferramenta de apoio o MS-Word, pela simplicidade.

Procurou-se identificar benefícios, desafios e fatores de sucesso inerentes ao negócio terceirização de força de trabalho que contribuíssem com informações sobre a adoção das práticas de terceirização. Por motivos de confidencialidade, os nomes da organização e dos entrevistados foram omitidos. A rastreabilidade entre o texto da entrevista e achado foi garantida com uma codificação usando B para *benefício*, D para *desafio*, F para *fator de sucesso* e uma numeração associada à letra para dar unicidade.

Após a identificação, interpretação e codificação dos achados, deu-se início sua organização. A codificação foi feita pelo autor desta tese e o outro pesquisador revisou todas as citações, códigos e assuntos. Os achados de benefícios, desafios e fatores de sucesso identificados foram analisados e se tinham o mesmo significado em outra entrevista, mas descrito de forma diferente, o texto final foi consolidado para ter o mesmo significado. Foram classificados conforme a aplicabilidade: contratante (C); fornecedor (F); contratante e fornecedor (CF).

A seguir, é exibido um exemplo da análise e codificação da Entrevista 5. Note-se que um mesmo achado pode ser identificado múltiplas vezes em uma mesma entrevista. Os trechos destacados em itálico deram origem a desafios (D16, D28, D32 e D33) e fatores de sucesso (F21, F22 e F23): *“Um dos problemas enfrentados é o prazo para alocação (D28) que muitas vezes são postergados sem uma antecedência mínima para organizar o planejamento dessas alocações (D28). [...] Um dos problemas que ocorrem é o fato do recurso alocado atuar como se fosse do contratante e com isso ter a responsabilidade sobre decisões no negócio do contratante (D32). [...] Uma das dificuldades encontradas é conseguir a disponibilidade do recurso alocado para participar de treinamento (D33), tendo em vista, que o tempo dele é gerenciado pelo contratante. O espaço físico do contratante é uma dificuldade constante. Muitas vezes os recursos não possuem lugar ou são remanejados, podendo resultar em desconforto e perda de produtividade (D16). Destaco como fator de sucesso o fato de estarmos próximo do negócio do contratante (F21). [...] Fluxo interno de contratação simples e ágil (F22). As certificações mensais ocorrem de forma transparente, a força de trabalho terceirizada de TI registra horas em uma ferramenta, que apoia gestão das horas e das atividades, (F23) para apresentação ao contratante”*.

Os achados identificados foram agrupados em assuntos que emergiram durante a análise dos dados conforme apresentado na Tabela 8. Não há obrigatoriedade de um assunto contemplar todos os benefícios, desafios e fatores de sucesso. Porém, estes estarão sempre associados a algum assunto. Diferentes interpretações e associações com os assuntos podem surgir em função da visão ser referente a contratante ou ao fornecedor.

Tabela 8 - Assuntos

Código	Assunto	Descrição
A01	Acordo de Nível de Serviço	Acordo documentado entre a organização contratante e o fornecedor que identifica os serviços, seu desempenho e qualidade acordados.
A02	Capacidade de atendimento	Uma caracterização da capacidade do fornecedor em atender aos objetivos de negócio atuais ou futuro definidos pela contratante em termos de quantidade, desempenho e qualidade em conformidade com o contrato e com o Acordo de Nível de Serviço.
A03	Aspecto Contratual	Características definidas em um contrato, espécie de acordo formal e legal celebrado entre duas partes (contratante e fornecedor), em que os direitos, deveres e condições são estabelecidos pela proponente. Normalmente o contrato contém Termo de Referência e Acordo de Nível de Serviço.
A04	Estratégia de Terceirização	Estratégia pode ser visto como um conjunto de diretrizes de alto nível concebida para ajudar organizações a atingir ao seu objetivo de negócio. A estratégia pode contemplar inovação relacionada a alguma, técnica, ferramenta, procedimentos entre outros, que não eram adotados na organização e que passaram a ser adotados para alcançar um ganho de desempenho e qualidade.
A05	Aspecto Legal e Fiscal	Conjunto de normas e procedimentos legais estabelecidos para balizar a relação de trabalho entre funcionários e empregador e o relacionamento entre contratante e fornecedor.
A06	Orçamento e Financeiro	Conjunto de procedimentos definidos que estão relacionados ao planejamento orçamentário e financeiro para a execução dos serviços.
A07	Planejamento e controle da Terceirização	Conjunto de procedimentos estabelecidos e seguidos para o planejamento e controle da execução do serviço definido entre contratante e fornecedor.
A08	Requisitos e escopo do serviço a ser realizado	Escopo da necessidade de negócio e conjunto de informações que representam a necessidade de requisitos do cliente.
A09	Recursos Humanos	Consiste na aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas com as organizações, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas.
A10	Riscos associados ao negócio	Risco significa incerteza sobre a ocorrência ou não de uma perda ou prejuízo, e a forma de se controlar os riscos é através de seu gerenciamento. Ser capaz de gerenciar o risco significa "tentar evitar perdas, tentar diminuir a frequência ou severidade de perdas ou pagar as perdas de todos os esforços em contrário", entendendo-se 'frequência de perdas' como a quantidade de vezes que a perda ocorre, enquanto a severidade seria o custo do prejuízo decorrente da perda.
A11	Treinamento e capacitação	Conjunto de procedimentos definidos, em conformidade com os objetivos estratégicos e de negócio, para planejamento e realização de treinamento e evolução do conhecimento destinados aos recursos envolvidos na realização do serviço.
A12	Relacionamento entre contratante e fornecedor	Aspectos que devem ser observados e realizados para promover e proporcionar o bem-estar, a satisfação e a realização das pessoas envolvidas e entre as organizações contratante e fornecedor.

3.2.2. Resultados

Foram identificados 18 benefícios (Tabela 9) com a adoção da terceirização de força de trabalho, 68 desafios (Tabela 10) a serem superados e 31 fatores de sucesso (Tabela 11) na adoção da terceirização de força de trabalho de TI. As tabelas indicam também a quantidade de citações associadas a cada achado (coluna Cit.), os assuntos citados anteriormente (coluna Ass.) e se é o achado se refere (coluna CF) a contratante (C), fornecedor (F) ou ambos (CF).

Tabela 9 - Benefícios

Benefício	Cit	Ass	CF
B01: A aproximação da força de trabalho favorece conhecer sua capacidade e desempenho, reduzindo o esforço de gestão.	2	A04	C
B02: O contratante não ter que se preocupar com a gestão de pessoas	4	A09	C
B03: A força de trabalho pode contribuir com propostas de novidades, melhorias e compartilhar experiências.	4	A04	CF
B04: Redução ou transferência de riscos inerentes ao negócio terceirização.	1	A10	CF
B05: Facilidade de procura e contratação de terceiro devido a oportunidade de trabalho em grandes organizações, possibilita que o terceiro trabalhe em organizações de interesse com baixa oferta de contratação de pessoal próprio.	1	A09	F
B06: Reduzir custos e encargos trabalhistas de contratações e de desligamentos devido a demandas sazonais temporárias ou não.	12	A06	C
B07: O uso de força de trabalho terceirizada de TI minimiza a quantidade de atividades e procedimentos a serem seguidos para se ter acesso à força de trabalho desejada, quando comparado com a seleção e recrutamento de funcionários próprios.	4	A09	C
B08: Flexibilidade e facilidade na substituição, procura, seleção e alocação de força de trabalho especializada disponibilizada por um fornecedor.	7	A09	C
B09: Redução de custos de treinamento e capacitação.	6	A11	C
B10: Baixo custo do gerenciamento do contrato de terceirização de força de trabalho.	2	A06	CF
B11: Redução de custos de pessoal e de infraestrutura.	1	A06	C
B12: Possibilita vantagem competitiva sustentada pela agilidade nas mudanças de regras e ampliação da organização.	1	A04	C
B13: Melhora do compromisso, tempo de entrega e a qualidade dos serviços realizados.	1	A07	C
B14: O conhecimento no negócio do contratante leva a novas oportunidades, abrindo novas oportunidades em outros contratantes.	1	A10	F
B15: O fornecedor pode compartilhar a força de trabalho alocada parcialmente com vários contratantes, evitando ociosidade.	3	A07	F
B16: A terceirização de força de trabalho é solução rápida quando se tem dificuldade em contratar funcionários próprios.	3	A09	C
B17: Acesso a novos conhecimentos e tecnologias via força de trabalho terceirizada de TI, sem necessidade de treinar o pessoal da própria organização.	4	A09	C
B18: Proporciona estabilidade no emprego e boa remuneração para a força de trabalho.	1	A09	F

Tabela 10 - Desafios

Desafios	Cit	Ass	CF
D01: Saber se a força de trabalho tem o conhecimento desejado.	1	A11	CF
D02: Saber se o fornecedor tem capacidade para fornecer força de trabalho com o conhecimento desejado.	3	A02	F
D03: Saber qual a documentação fiscal e legal necessária para a contratação do fornecedor.	2	A05	C
D04: Falta de capacidade do fornecedor em identificar e propor novos negócios.	1	A04	F
D05: Evitar o monitoramento reativo.	1	A07	CF
D06: Atender às demandas dos contratantes de modo que a qualidade do serviço atenda às condições pré-estabelecidas.	1	A09	CF
D07: Falta de definição clara do escopo da prestação do serviço.	1	A08	CF
D08: Falta de especificação do perfil desejado para a força de trabalho alocada.	1	A09	C
D09: A força de trabalho se reportar a contratante e ao fornecedor dificulta a gestão.	1	A07	CF
D10: Falta de regras estabelecidas para a divisão de responsabilidades sobre a força de trabalho entre contratante e fornecedor.	3	A03	CF
D11: Buscar o equilíbrio financeiro entre o custo e a produtividade da força de trabalho.	2	A06	CF
D12: A contratante contratar para si os melhores da força de trabalho terceirizada de TI.	5	A10	F
D13: Dependência do diagnóstico do contratante para definição de perfis e quantidade de membros da força de trabalho.	1	A02	F
D14: Dependência de ferramenta de medição do contratante para monitorar e faturar.	1	A07	F
D15: Prazos reduzidos para o desenvolvimento dos projetos em que a força de trabalho está alocada.	1	A07	C
D16: Espaço físico e infraestrutura inadequados levam a desconforto e perda de produtividade.	2	A03	C
D17: Falta de força de trabalho especializada.	2	A09	F
D18: Planejamento organizacional mal elaborado pode resultar em dificuldades no projeto de terceirização de força de trabalho.	4	A07	F
D19: Dificuldade de manter a força de trabalho caso a contratante atrase pagamentos.	1	A07	F
D20: Dificuldade de manter a aderência entre as metas estipuladas em contratos corporativos e os projetos locais.	1	A01	C
D21: Não ter uma visão à frente do crescimento dos projetos, antecipando a solicitação de novos funcionários a serem disponibilizados pelo fornecedor.	1	A04	C
D22: Dificuldade na elaboração de um plano de contratação, que englobe todas as carências desconhecidas que serão encontradas no futuro, causada por constante mudança tecnológica.	1	A09	CF
D23: Falta de conhecimento do time responsável pela elaboração do plano para contratação de força de trabalho.	2	A07	F
D24: Riscos da terceirização, por exemplo: processo trabalhista; baixo comprometimento da força de trabalho; perda de reputação do fornecedor se a força de trabalho não agir corretamente; segurança da informação; saúde e segurança no trabalho; perda de funcionários chave.	4	A10	CF
D25: Dificuldade em se preparar para a demanda futura.	1	A02	F
D26: Dificuldade em manter os acordos de nível de serviço.	1	A01	F
D27: Falta de transparência na gestão financeira e de capacitação da força de trabalho pelo fornecedor.	1	A03	C
D28: Falta de informações mensuráveis sobre a habilidade, desempenho e competência da força de trabalho.	1	A09	CF

Desafios	Cit	Ass	CF
D29: Prazo inadequado para planejamento e disponibilização da alocação de força de trabalho dificulta encontrar força de trabalho na velocidade desejada e com perfil adequado.	2	A02	F
D30: Inexistência de um plano de alocação de força de trabalho.	2	A09	C
D31: O fornecedor não investir em inovação e melhoria das habilidades da força de trabalho disponibilizada ao contratante.	1	A04	F
D32: Um contrato assinado de forma global pode não estar adequado às necessidades específicas locais.	1	A03	C
D33: A força de trabalho terceirizada de TI ter responsabilidade sobre decisões no negócio da contratante.	1	A07	C
D34: Disponibilização da força de trabalho alocada para participar de treinamento.	2	A11	CF
D35: A curva de aprendizado em conhecimento específico, inclusive no processo do contratante, retarda resultados em projetos com cronogramas comprometidos.	2	A11	C
D36: Restrições com custos baixos de remuneração pode levar à contração de força de trabalho com baixa experiência.	1	A09	CF
D37: Alta rotatividade da força de trabalho devido à falta do sentimento de pertencimento (dono), isto é, não se sentir membro nem da contratante nem do fornecedor.	1	A09	CF
D38: Perder força de trabalho de grande valor para os negócios quando o contrato com o fornecedor é descontinuado.	1	A10	C
D39: Falta de detalhamento dos requisitos do serviço.	2	A08	CF
D40: Monitorar o projeto de terceirização em pontos críticos com eficácia e em intervalos adequados.	1	A07	CF
D41: Falta de definição sobre a responsabilidade pela qualificação e capacitação da força de trabalho.	3	A11	CF
D42: Falta de controles adequados para evitar processos trabalhistas.	3	A05	CF
D43: A força de trabalho terceirizada de TI ter acesso a informações estratégicas e confidenciais do contratante.	1	A10	C
D44: Dependência da força de trabalho terceirizada de TI detentora de conhecimento.	3	A10	C
D45: Indefinição quanto a responsabilidades referentes à segurança do trabalho.	1	A03	CF
D46: O monitoramento e execução das atividades ficarem totalmente sob a responsabilidade da força de trabalho terceirizada de TI.	2	A10	C
D47: Conseguir equilíbrio financeiro entre custo da força de trabalho terceirizada de TI e adição dos custos do fornecedor que não agrega valor ao negócio por si.	2	A06	C
D48: Baixa motivação da força de trabalho.	4	A09	F
D49: Manter a força de trabalho terceirizada de TI e o pagamento a um fornecedor por tempo indeterminado para não aumento do quadro de funcionário.	2	A09	C
D50: Falta de percepção de ganhos com inovação ou aumento do nível de conhecimento decorrentes da terceirização.	1	A04	C
D51: Falta de gerência sobre a força de trabalho terceirada por parte do fornecedor.	2	A07	F
D52: Dificuldade de relacionamento entre o sindicato vinculado ao contratante e à atividade fim do fornecedor.	1	A05	F
D53: Dificuldades de relacionamento entre contratante e fornecedor resultando em desalinhamento de expectativas de ambas as partes, baixo sentimento de time e baixo comprometimento dos envolvidos.	3	A07	CF
D54: O custo economizado com o uso da terceirização pode não ser o esperado.	1	A07	C
D55: O lucro obtido com o negócio de alocação de força de trabalho pode não atender a expectativa.	1	A06	F

Desafios	Cit	Ass	CF
D56: Alta rotatividade da força de trabalho devido a baixos salários e dificuldade de negociação salarial.	2	A09	F
D57: Falta de plano de cargos e salário.	2	A09	F
D58: Falta de treinamento.	1	A09	F
D59: Alta rotatividade da força de trabalho.	6	A09	CF
D60: Falta de sentimento de pertencimento.	3	A09	CF
D61: Benefícios reduzidos ou diferentes entre a força de trabalho e com funcionários próprios.	3	A09	CF
D62: Alta rotatividade da força de trabalho devido à insatisfação e falta de qualificação.	1	A09	F
D63: Falta de capacidade do fornecedor em investir no funcionário pode desestimulá-lo, impactando na produtividade.	1	A11	CF
D64: Falta de fidelidade do funcionário terceirizado com o fornecedor.	2	A02	F
D65: Diferença salarial entre a força de trabalho que executam a mesma função.	1	A09	F
D66: Incapacidade da força de trabalho terceirizada de TI se alto gerenciar.	1	A09	C
D67: Estagnação da força de trabalho em relação à inovação.	1	A09	C
D68: Dificuldades de relacionamento entre cliente e fornecedor resultando em desalinhamento de expectativas das duas partes, baixo sentimento de time e baixo comprometimento dos envolvidos	1	A04	CF

Tabela 11 - Fatores de Sucesso

Fatores de Sucesso	Cit	Ass	CF
F01: Ter força de trabalho com o conhecimento desejado.	3	A11	C
F02: Existir contrato de serviço estipulando de modo adequado escopo e requisitos, inclusive com regras de recebimento e entrega das solicitações de serviço.	2	A03	CF
F03: Avaliar a situação legal e financeira do fornecedor, incluindo patrimônio, restrição legal e carta de referência.	2	A05	C
F04: Ter um <i>dashboard</i> com acordos de nível de serviço para monitorar o serviço.	1	A01	CF
F05: Ter indicadores para apoiar o monitoramento do serviço realizado.	1	A01	CF
F06: Ter acordos de nível de serviço definidos para cada tipo de serviço.	1	A01	CF
F07: Ter orçamento considerando a produtividade estabelecida em contrato e efetivamente realizada, associada a indicadores de qualidade e desempenho.	1	A06	F
F08: Ter faturamento considerando a produtividade e qualidade dentro de limites previamente estabelecidos.	1	A06	C
F09: Ter bons mecanismos de acesso às bases de disponibilidade de profissionais.	1	A09	F
F10: Identificar corretamente o perfil adequado para cada tarefa terceirizada.	3	A09	F
F11: Ser ágil quando necessitar trocar a força de trabalho alocada.	1	A02	F
F12: Ter um plano de medição do desempenho do serviço realizado com definição clara das formas de medição.	1	A07	CF
F13: Ter acompanhamento jurídico.	1	A05	CF
F14: Fazer medição em prazos curtos.	1	A07	CF
F15: Padronizar o modo de operação dos serviços, incluindo ter processos bem estruturados e dinâmicos.	15	A07	CF
F16: Existir base de conhecimento que possibilite ao contratante deter ou absorver o conhecimento associado a atividades executadas pela força de trabalho.	4	A11	C
F17: Realizar treinamentos continuamente.	2	A11	CF
F18: Ter um planejamento antecipado da necessidade de força de trabalho.	1	A02	CF
F19: Planejar e controlar o projeto de terceirização de força de trabalho.	1	A07	CF

Fatores de Sucesso	Cit	Ass	CF
F20: Ter mecanismo eficaz de controle de projetos e controle de fornecedores, que considere o foco operacional e financeiro, possibilitando o monitoramento frequente e a geração de dados.	5	A07	C
F21: Ter a possibilidade de identificar novas oportunidades de negócio.	1	A04	F
F22: Ter fluxo de contratação simples e ágil.	1	A09	F
F23: Ter mecanismo eficaz de coleta de informações financeiras, desempenho e qualidade.	2	A07	CF
F24: Não alocar força de trabalho terceirizada de TI para atuar em pontos críticos e estratégicos do negócio.	2	A07	C
F25: Utilizar força de trabalho especializada pontualmente, ou por tempo limitado, em partes importantes de um projeto.	4	A07	C
F26: O contratante gerenciar a atribuição das tarefas e acompanhar a realização das atividades destinadas à força de trabalho.	4	A07	C
F27: Criar e estimular bom relacionamento entre contratante e fornecedor visando ao alinhamento de expectativas de ambas as partes, resultando em sentimento de time e maior comprometimento de todos os envolvidos.	8	A12	CF
F28: Mecanismos de reconhecimento e recompensa por bom desempenho e qualidade estimulam ambos, fornecedor e contratante melhorar continuamente.	1	A03	CF
F29: Ter dados de medições para planejar e monitorar as diversas atividades realizadas pela força de trabalho em conformidade com o acordo de nível de serviço estabelecido.	1	A07	CF
F30: A força de trabalho desejar permanecer na empresa por muitos anos evoluindo o conhecimento no negócio do contratante.	1	A11	CF
F31: Ter uma base de lições aprendidas.	1	A11	CF

3.2.3. Discussão

A gestão do negócio terceirização de força de trabalho está diretamente relacionada e é influenciada por aspectos traduzidos na dimensão organizacional com as perspectivas de recursos humanos, gestão de projeto e de prestação do serviço de terceirização. Os achados identificados estão relacionados a uma dimensão com diferentes visões e perspectivas conforme pode ser observado a seguir.

A *perspectiva organizacional* contempla diferentes visões para contratante e fornecedor, podendo ser vista sob as perspectivas estratégica, jurídica, financeira, seleção e contratação de fornecedor e a gerência do contrato de terceirização. A *perspectiva estratégica* tem o propósito de apoiar contratante e fornecedor na definição de uma estratégia que contemple e justifique as necessidades essenciais para adoção e monitoramento das práticas de terceirização de força de trabalho. A *perspectiva jurídica* tem como propósito apoiar organizações a estabelecer mecanismos para o efetivo monitoramento dos aspectos legais inerentes ao negócio terceirização de força de trabalho. A *perspectiva financeira* tem foco na gerência de custos e do orçamento do

serviço de terceirização de força de trabalho baseados em estimativas de desempenho, qualidade e custos da força de trabalho.

A gestão do negócio de terceirização considera tópicos como capacidade de atender à demanda, monitoramento de contrato e aspectos legais. O planejamento e controle da terceirização (F19) requer monitorar as atividades realizadas pela força de trabalho em conformidade com o acordo de nível de serviço estabelecido e, para isto, são necessários dados de medições (F29). Ter indicadores para apoiar o monitoramento do serviço realizado é fator de sucesso na terceirização (F05).

A contratante ao planejar o projeto de terceirização busca reduzir custos e encargos trabalhistas de contratações e de desligamentos devido a demandas sazonais temporárias ou não (B06). O fornecedor, ao compartilhar a força de trabalho com vários contratantes, evita possíveis casos de ociosidade (B15), apoiando a busca pelo equilíbrio financeiro entre o custo, alocação e a produtividade da força de trabalho (D11). Porém, a falta de transparência na gestão financeira e de capacitação da força de trabalho pelo fornecedor é um desafio a ser superado (D27) por ambas as partes. Deve-se evitar que o lucro obtido com o negócio de terceirização de força de trabalho não atenda à expectativa (D55).

A estratégia organizacional do negócio terceirização considera tópicos como inovação, riscos, acordo de nível de serviço, comunicação entre os envolvidos e segurança da informação. A terceirização possibilita vantagem competitiva sustentada pela agilidade nas mudanças de regras e ampliação da organização (B12), redução ou transferindo os riscos inerentes ao negócio terceirização de força de trabalho (B04). Por exemplo, riscos trabalhistas, falta de comprometimento da força de trabalho, perda de reputação do fornecedor por causa da força de trabalho não agir corretamente, segurança da informação, saúde e segurança no trabalho e perda de funcionários chave (D24).

A força de trabalho contribuindo com propostas de melhoria, novidades e compartilhando experiências (B03) atua diretamente sobre o compromisso, tempo de entrega e a qualidade dos serviços (B13). Em adição, o conhecimento no negócio do contratante leva a novas oportunidades, abrindo também novas oportunidades em outros contratantes (B14).

As perspectivas gestão de projeto e prestação do serviço de terceirização têm foco no planejamento e monitoramento da terceirização (F19), estabelecendo e mantendo

planos que, a partir das atividades, tarefas, serviços a serem realizados, carga de trabalho, quantidade de recursos humanos, conhecimento e habilidade da força de trabalho, possibilitem prover informações para o monitoramento da terceirização e desempenho da força de trabalho. Para isto, são necessários dados de medições (F29) e ter indicadores (F05).

O planejamento da terceirização busca reduzir custos e encargos trabalhistas de contratações e de desligamentos devido a demandas sazonais temporárias ou não (B06). No planejamento da terceirização deve-se avaliar a situação legal e financeira do fornecedor (F03) e a documentação fiscal e legal necessária para a contratação do fornecedor (D03).

A perspectiva recursos humanos tem como foco a contratação de força de trabalho, com diferentes visões para contratante e fornecedor. Considera a capacitação e conhecimento com características de desempenho e qualidade desejadas e apoia o planejamento, realização e avaliação dos treinamentos conforme responsabilidade definida em contrato. A gestão de pessoas considera tópicos como comportamento, satisfação, conhecimento e relacionamento entre contratante e fornecedor.

A organização contratante de força de trabalho não ter que se preocupar com a gestão de pessoas (B02) faz com que o uso de força de trabalho terceirizada de TI minimize as atividades e procedimentos para se ter acesso à força de trabalho desejada, quando comparado com a seleção e recrutamento de funcionários próprios (B07). A terceirização possibilita ao terceirizado trabalhar em grandes organizações de interesse que tenham baixa oferta de contratação de pessoal próprio, facilitando a procura e contratação de funcionário (B05). Isto deve ser apoiado pela existência de um plano de alocação de força de trabalho (D30) e pela informação de que se a força de trabalho tem o conhecimento desejado (D01).

Restrições com custos de remuneração podem levar à contratação de força de trabalho com baixa experiência (D36) e a contratante não ter acesso a novos conhecimentos e tecnologias via força de trabalho terceirizada de TI, necessitando treinamento (B17). Uma possível consequência direta disto é o aumento dos custos com treinamento e capacitação (B09) e um menor desempenho e produtividade na execução das atividades (D36). A falta de um programa de treinamento, pode acarretar baixo desempenho e resultar em baixa motivação da força de trabalho terceirizada de TI (D48).

A motivação da força de trabalho está diretamente relacionada com o bom relacionamento entre contratante e fornecedor, refletido no relacionamento entre terceiros e funcionários próprios, resultando em sentimento de time e maior comprometimento de todos os envolvidos, facilitando, inclusive, o alinhamento de expectativas das duas partes (F27).

3.2.4. Ameaças à Validade e Limitações

Ameaças à validade do estudo foram identificadas, analisadas e ações foram tomadas para reduzir ou eliminar o impacto no resultado do estudo. A falta de entrevista para algum tipo perfil não considerado fez com que fossem planejadas entrevistas com pessoas com mais de 10 anos de experiência em organizações contratantes e fornecedoras. Foram realizadas 38 entrevistas com profissionais de diferentes perfis e perspectivas visando maior abrangência dos achados.

A questão de um possível direcionamento das pessoas a responderem somente o que foi perguntado foi minimizada em função de terem sido realizados três ciclos de entrevistas. O primeiro ciclo considerou uma lista de temas a serem abordados. No segundo, a lista foi revista e deixaram-se os entrevistados livres para contribuir com novas informações. No terceiro ciclo, optou-se por deixar os entrevistados totalmente livres para comentar e contribuir com informações que consideravam pertinentes.

A falta de identificação de algum benefício, fator de sucesso ou desafio não considerado em novas entrevistas foi minimizado por ter sido percebido que raramente uma nova contribuição era feita nas últimas entrevistas, ocorrendo repetições de benefícios, desafios e fatores de Sucesso já comentados anteriormente. Possíveis vieses na interpretação do texto foi minimizado pelo fato que a codificação, citações, códigos e assuntos feitos pelo autor desta tese foram revisadas por outro pesquisador.

3.3. Mapeamento Sistemático da Literatura

As subseções a seguir descrevem a realização deste estudo: a Seção 3.3.1 apresenta o planejamento do estudo que tem como objetivo é *identificar benefícios, desafios e fatores de sucesso na adoção e uso das práticas de terceirização de força de trabalho de TI* descritos na literatura a execução; a Seção 3.3.2 apresenta a busca e seleção de artigos feita em janeiro de 2021 e o *snowballing*, em maio de 2021. A seção 3.3.3 apresenta

extração e análise de Dados; a Seção 3.3.4 apresenta os resultados do estudo; a Seção 3.3.5 apresenta a discussão; e a Seção 3.3.6 apresenta alguns tipos de ameaças que podem ser aplicadas para avaliar a validade dos estudos.

3.3.1. Planejamento do Estudo

O objetivo deste estudo é *identificar benefícios, desafios e fatores de sucesso na adoção e uso das práticas de terceirização de força de trabalho de TI* descritos na literatura. Para isso, foi executado um mapeamento sistemático da literatura (MSL), tendo como fonte as características apresentadas nos métodos descritos por Kitchenham *et al.* [48] e Mafra e Travassos [49]. O estudo foi complementado por *backward* e *forward snowballing* conforme descrito por Mourão *et al.* [42].

A definição de benefícios, desafios e fatores de sucesso seguiu as mesmas definições descritas anteriormente. As seguintes questões de pesquisa foram definidas:

- QP1. *quais os principais benefícios na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de ti em organizações de software?*
- QP2. *quais os principais desafios na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de ti em organizações de software?*
- QP3. *quais os principais fatores de sucesso na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de ti em organizações de software?*

Além de responder às questões de pesquisa, a análise dos estudos buscou identificar informações que caracterização do contexto da adoção das práticas de terceirização relacionadas aos benefícios, desafios e fatores de sucesso. Com isso, buscou-se não apenas coletar uma lista de achados, mas obter informações para entender as causas relacionadas aos achados.

Os seguintes critérios de inclusão foram definidos: artigos com informações sobre benefícios, desafios ou fatores de sucesso relacionados com:

- CI01 - Terceirização de força de trabalho de TI;
- CI02 - Terceirização de forma geral.

Os seguintes critérios de exclusão foram definidos:

- CE01 - Artigos que não atendam aos critérios de inclusão;

- CE02 - Publicados em áreas diferentes de Engenharia de Software ou Sistemas de Informação;
- CE03 - Não passaram por revisão por pares;
- CE04 - Escritos em idioma diferente do inglês e português;
- CE05 - Duplicados;
- CE06 - Não acessíveis;
- CE07 - Tratam de outsourcing de serviço offshore;
- CE08 - Publicados antes de 2001.

O escopo da pesquisa tem como objetivo estabelecer critérios para garantir, de forma equilibrada, a viabilidade da execução (custo, esforço e tempo), acessibilidade aos dados e abrangência do estudo. Decidiu-se pela busca automática nas bases Engineering Village e Scopus, devido à robustez, facilidade de uso e experiências passadas. Com o objetivo de aprofundar a pesquisa e possibilitar a identificação de novos achados, foi realizado o *backward* e *forward snowballing*. A estratégia de busca híbrida [50] considerou usar os artigos resultante da aplicação do MSL para compor o conjunto de sementes e aplicar *backward* e *forward snowballing*, em paralelo, sobre o conjunto de sementes.

O período de busca englobou publicações de 2001 até 2020 devido a:

- O assunto “*globally distributed software development*” ter começado a se destacar na literatura a partir de 2000 [51]; e
- Apesar de a prática de outsourcing em TI ser relativamente antiga, foi a partir do ano 2000 que os grandes movimentos de outsourcing começaram a se consolidar nas organizações de software [51].

O idioma inglês foi escolhido por ser adotado pela grande maioria das conferências e periódicos internacionais relacionados com o tema de pesquisa e por ser o idioma utilizado pela maioria das editoras relacionadas com o tema listadas no Portal de Periódicos da CAPES. O português também foi considerado por ser o idioma dos autores.

Considerando as questões de pesquisa, estabeleceu-se que as seguintes palavras chaves comporiam a expressão de busca:

- Information Technology;
- Outsource;
- Human Resource Management;

- Workforce;
- Problem;
- Success Factor;
- Benefit;
- Challenge.

A expressão de busca inicial foi testada na máquina de busca da Engineering Village, por indexar um volume bem abrangente de publicações. À medida que publicações eram recuperadas, o conjunto de palavras-chave inicialmente estabelecido foi sendo validado e refinado, resultando na seguinte expressão de busca:

(("IT outsourcing" OR "IT outsource" OR "IT Human Resource Management" OR "IT outsourced") OR ("Information Technology" OR "Information System" OR "IT service") AND (outsourcing OR outsource OR outsourced OR "Human Resource Management" OR "management of human resources" OR "human-resource management")) AND (workforce) AND (problem OR success OR issue OR benefit OR challenge OR consequence OR challenging).

3.3.2. Busca e Seleção de Artigos

Este estudo foi planejado e executado entre setembro de 2020 e julho de 2021. A busca inicial nas bases foi executada em janeiro de 2021 e o *snowballing*, em maio de 2021. Posteriormente, com o objetivo de atualizar o resultado, foi realizada uma segunda busca em julho de 2023. Dessa forma, o período total considerado neste estudo foi de 2001 até julho de 2023.

Considerando período inicial de busca, após a aprovação do protocolo, foi iniciada a busca dos artigos. Para cada mecanismo de busca, a expressão de busca foi adaptada e executada em cada uma das máquinas de busca selecionadas. Os resultados foram consolidados, registrados e analisados em planilha Excel [29].

A seleção de artigos foi executada usando dois filtros. No primeiro filtro, foram lidos os títulos, resumos e palavras-chave, sendo aplicados os critérios de exclusão ou inclusão considerados. Cada artigo foi avaliado pelo aluno e pelo orientador independentemente. Os comentários foram registrados e analisados em caso de divergência dos critérios utilizados por cada participante.

No segundo filtro, o texto completo de cada artigo foi lido, incluindo-o caso atendesse a um dos critérios de inclusão, ou excluindo-o caso atendesse a algum critério de exclusão. O orientador revisou as seleções realizadas.

Em continuidade ao estudo, usando como base os artigos selecionados e os mesmos critérios de classificação, o próximo passo foi a execução do *backward snowballing* e em seguida o *forward snowballing*. Para apoiar a execução do *snowballing*, foi adotada a busca manual e o Google Scholar como ferramenta de busca. Nesta, os artigos estão ordenados em ordem decrescente de relevância. Os resultados foram limitados aos primeiros 100 artigos recuperados com referência a cada artigo fonte. Para o *backward snowballing*, foram executados dois ciclos e para o *forward snowballing* foi executado apenas um ciclo, pois não houve necessidade de outros. Adotaram-se os mesmos critérios de inclusão, exclusão e de filtros anteriormente utilizados para selecionar e codificar os artigos.

A primeira execução do *backward snowballing* possibilitou identificar novos achados e a segunda execução do *backward snowballing* não identificou novos achados de benefícios, desafios ou fatores de sucesso. Considerando a quantidade muito baixa de artigos selecionados nesta execução e que os artigos não contribuíssem com novos achados, optou-se por encerrar o *backward snowballing* e executar o *forward snowballing*.

Com o objetivo de atualizar o resultado da busca por artigos, em julho de 2023, foi novamente executada a expressão de busca nas bases Compendex / Engineering Village, considerando o período entre 2001 até julho de 2023. Foram retornados 61 artigos (contra 28 de antes), sendo 36 novos e 25 já identificados na consulta anterior. Destes 36, apenas 17 são novos de fato (os outros 19 já apareciam na consulta anterior também na Scopus).

A busca também foi feita na base Scopus, considerando o período entre 2001 até 2023. Foram retornados 140 artigos (contra 122 de antes), sendo 22 novos e 100 já identificados na consulta anterior. Destes 22, apenas 15 são novos de fato (os outros 7 já apareciam na consulta anterior também na Compendex / Engineering Village).

Como resultado, a busca atual trouxe mais 32 artigos novos. Para um período de 2 anos e meio, sendo que não foram recuperados artigos de 2023. Portanto, como resultado da primeira e segunda busca, foram identificados um total de 185 artigos que, ao retirar as duplicidades, resultaram em 156 artigos para serem submetidos aos filtros.

Ao aplicar o primeiro filtro para esses 32 artigos, apenas 5 passaram, sendo que um deles foi o artigo do autor desta tese já contemplado nos capítulos correspondentes. Ao aplicar o segundo filtro, os quatro artigos resultantes não foram selecionados. Assim, não foram adicionados achados de benefícios, desafios e fatores de sucesso e, portanto, o conjunto anteriormente identificado não foi modificado e não foi necessária a reexecução do *backward snowballing* e do *forward snowballing*. Porém, alguns pontos relevantes dos artigos [91; 92; 93] foram aproveitados para compor o texto da tese, conforme podem ser observados pelas referências associadas aos textos.

A Tabela 12 e a Figura 7 apresentam o total de artigos recuperados, excluídos no filtro 1 e 2 na busca inicial e segunda busca, e os artigos resultantes do *backward snowballing* (BS), primeira e segunda rodada do *forward snowballing* (FS). No total, 32 artigos que atendiam às questões de pesquisa foram selecionados após a aplicação do segundo filtro.

Tabela 12 - Quantidade de Artigos

Origem	Recuperados	Excluídos Filtro 1	Incluídos Filtro 1	Excluídos Filtro 2	Incluídos Filtro 2
Busca inicial	124	92	32	20	12
BS 1	36	19	17	12	5
BS 2	17	7	10	7	3
FS	73	26	47	35	12
Total Parcial	250	144	106	74	32
Segunda busca	32	27	5	5	0
Total Final	282	171	111	79	32

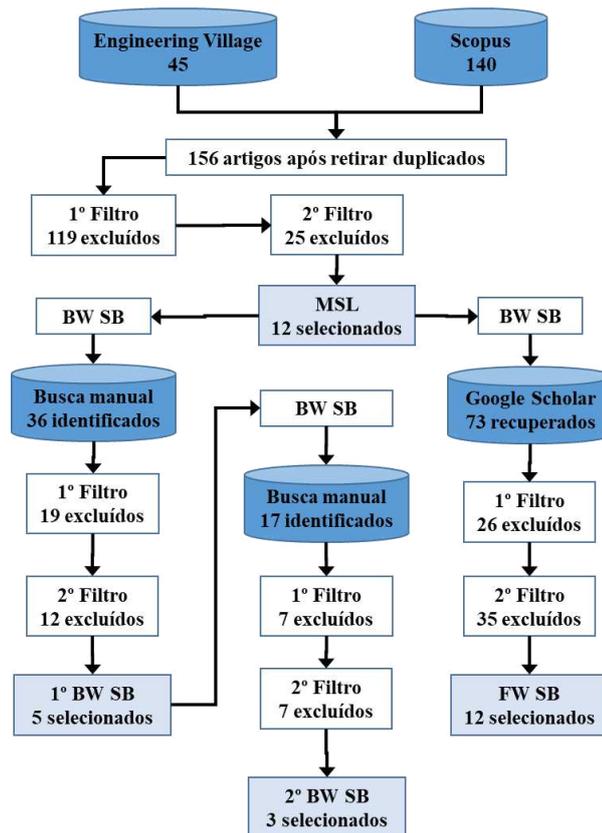


Figura 7 - Etapas do MSL e Snowballing

3.3.3. Extração e Análise de Dados

Os artigos que passaram no segundo filtro foram lidos, procurando-se identificar benefícios, desafios e fatores de sucesso inerentes ao negócio terceirização de força de trabalho que contribuíssem com informações sobre a adoção das práticas de terceirização de força de trabalho. A leitura dos artigos e codificação seguiu o procedimento de Análise Temática [21], que consiste na identificação, análise e descrição de padrões ou temas que permitem apresentar e organizar os dados de forma sintetizada e consistente. Utilizou-se como ferramenta de apoio o MS-Excel, pela simplicidade. A rastreabilidade entre os textos dos artigos e achados foi garantida com uma codificação usando "B" para benefício, "D" para desafio, "F" para fator de sucesso e uma numeração associada à letra para dar unicidade.

Após a identificação, interpretação e codificação dos achados, deu-se início à organização dos resultados. A codificação foi feita pelo aluno e o orientador revisou todas as citações, códigos e assuntos. Os achados de benefícios, desafios e fatores de sucesso identificados foram analisados e se um achado tivesse o mesmo significado de outro,

porém escrito com outras palavras, os achados eram unificados. O texto final foi consolidado para ter o mesmo significado.

Os achados identificados além de terem sido codificados usando o padrão descrito anteriormente, foram classificados em assuntos conforme descrito anteriormente na Tabela 8. Dois novos assuntos emergiram com a leitura dos estudos selecionados, “Processos e Procedimentos” e “Medição”. Ao analisar o assunto “Requisitos e escopo do serviço a ser realizado” optou-se por considerar que este estaria contido no assunto “Planejamento e controle da terceirização”, pois para planejar o projeto de terceirização é fundamental ter o conhecimento do escopo do serviço a ser realizado. Não houve obrigatoriedade de um assunto contemplar tanto benefícios, quanto desafios e fatores de Sucesso. Porém, todo achado foi associado a algum assunto. Foi possível analisar os assuntos identificados inicialmente na etapa de entrevistas (Tabela 8) e revisá-los em relação aos achados do MSL, aproveitando para consolidar assuntos semelhantes, definir um nome mais adequado e fazer uma breve descrição do assunto. A relação completa de assuntos é apresentada na Tabela 13, juntamente com a descrição do significado de cada um.

Tabela 13 – Assuntos Usados para Categorizar os Achados do MSL

Cód	Assunto	Descrição
A01	Acordo de nível de serviço	Acordo documentado entre a organização contratante e o fornecedor que identifica os serviços, seu desempenho e qualidade acordados.
A02	Capacidade de atendimento	Uma caracterização da capacidade do fornecedor em atender aos objetivos de negócio atuais ou futuro definidos pela contratante em termos de quantidade, desempenho e qualidade em conformidade com o contrato e com o Acordo de Nível de Serviço.
A03	Aspectos contratuais	Características definidas em um contrato, espécie de acordo formal e legal celebrado entre duas partes (contratante e fornecedor), em que os direitos, deveres e condições são estabelecidos pela proponente. Normalmente o contrato contém Termo de Referência e Acordo de Nível de Serviço.
A04	Estratégia de Terceirização	Estratégia pode ser visto como um conjunto de diretrizes de alto nível concebida para ajudar organizações a atingir ao seu objetivo de negócio. A estratégia pode contemplar inovação relacionada a alguma, técnica, ferramenta, procedimentos entre outros, que não eram adotados na organização e que passaram a ser adotados para alcançar um ganho de desempenho e qualidade.
A05	Aspectos legais e fiscais	Conjunto de normas e procedimentos legais estabelecidos para balizar a relação de trabalho entre funcionários e empregador e o relacionamento entre contratante e fornecedor.
A06	Aspectos orçamentários e financeiros	Conjunto de procedimento definidos que estão relacionados ao planejamento orçamentário e financeiro para a execução dos serviços.
A07	Planejamento e controle da Terceirização	Conjunto de procedimentos estabelecidos e seguidos para o planejamento e controle da execução do serviço definido entre contratante e fornecedor.
A08	Processos e procedimentos	Conjunto de diretrizes, métodos e ferramentas definidos para apoiar e padronizar a execução dos serviços realizados.

Cód	Assunto	Descrição
A09	Recursos humanos	Consiste na aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas com as organizações, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas.
A10	Riscos e Oportunidades	Risco significa incerteza sobre a ocorrência ou não de uma perda ou prejuízo, e a forma de se controlar os riscos é através de seu gerenciamento. Ser capaz de gerenciar o risco significa "tentar evitar perdas, tentar diminuir a frequência ou severidade de perdas ou pagar as perdas de todos os esforços em contrário", entendendo-se 'frequência de perdas' como a quantidade de vezes que a perda ocorre, enquanto a severidade seria o custo do prejuízo decorrente da perda.
A11	Treinamento e capacitação	Conjunto de procedimentos definidos, em conformidade com os objetivos estratégicos e de negócio, para planejamento e realização de treinamento e evolução do conhecimento destinados aos recursos envolvidos na realização do serviço.
A12	Relacionamento entre contratante e fornecedor	Aspectos que devem ser observados e realizados para promover e proporcionar o bem-estar, a satisfação e a realização das pessoas envolvidas e entre as organizações contratante e fornecedor.
A13	Medição	Fornecer subsídios para apoiar a coleta, armazenamento, análise e comunicação dos dados relativos à realização dos processos de forma a apoiar o alcance dos objetivos de negócio, de desempenho e qualidade do serviço de terceirização de força de trabalho de TI e da satisfação dos clientes.

Os achados identificados foram classificados conforme a aplicabilidade, podendo ser: (C) - Contratante; (F) - Fornecedor; (CF) – Contratante e Fornecedor.

Assim, diferentes interpretações e associações com os assuntos surgiram em função da visão ser referente a contratante ou fornecedor. Como exemplo, pode-se citar algumas das diferentes visões presentes nos pares de achados D04-D05 e D19-D20.

Segue exemplo da análise e codificação dos achados. Os dois trechos a seguir deram origem ao benefício “B06 - Reduzir custos relacionados à força de trabalho com a contratação de terceiros” e aos fatores de sucesso “F09 - Ter processo de busca e contratação de força de trabalho eficiente e adequado às necessidades” e “F10 - Ter boa estratégia de terceirização. Inclusive ser capaz de identificar quais atividades podem ser terceirizadas e quais devem ficar na organização”.

"As organizações terceirizam (principalmente para reduzir custos, acessar recursos e concentrar recursos internos em um trabalho mais estratégico) (B06) [...] O que as empresas terceirizam (principalmente uma parte de seu portfólio geral de TI) (F10) [53]".

"Atrair, recrutar e reter um número suficiente de profissionais de tecnologia da informação continua sendo uma questão fundamental para as organizações (F09) [54]".

Como parte do processo de codificação, buscou-se reaproveitar os textos associados aos achados já identificados durante a etapa de entrevistas antes de criar um novo texto para identificar o achado sempre que possível. No entanto, nesta etapa do estudo decidiu-se por não unificar a numeração dos achados. Porém, para achados iguais que foram identificados nas duas etapas (por exemplo, B07), a codificação e a numeração é igual. Portanto, os textos dos achados e codificação correspondentes identificados na etapa de entrevistas foram aproveitados na etapa de mapeamento sistemático da literatura, com o objetivo de reduzir a redundância de informação.

3.3.4. Resultados

A Tabela 14 apresenta a relação dos artigos selecionados no estudo.

Tabela 14 Relação de artigos selecionados por origem

Origem	Referência	
Busca e seleção nas bases bibliográficas	(Wang 2019)	[55]
	(Oehlhorn, Laumer, and Maier 2019)	[54]
	(Sarker, Ahuj, and Sarker 2018)	[51]
	(M. C. Lacity, Khan, and Willcocks 2009)	[53]
	(Ahlan et al. 2010)	[56]
	(Schwieger 2009)	[57]
	(Goles, Hawk, and Kaiser 2008)	[11]
	(Kate M. Kaiser et al. 2011)	[47]
	(Ribeiro et al. 2009)	[58]
(Erber and Sayed-Ahmed 2005)	[59]	
<i>Backward snowballing</i>	(Bullen et al. 2007)	[60]
	(Kate M. Kaiser and Hawk 2004)	[61]
<i>Forward snowballing</i>	(Iqbal 2013)	[46]
	(Gunasekaran et al. 2015)	[62]
	(McIvor, Humphreys, and Wall 2008)	[63]
	(Oshri, Kotlarsky, and Gerbasi 2015)	[64]
	(Fridgen and Mueller 2011)	[65]
	(Urbach and Würz 2012)	[66]
	(Brade 2010)	[67]
	(Olzmann and Wynn 2012)	[68]
	(Dibbern et al. 2004)	[69]
	(Lee, Miranda, and Kim 2004)	[70]
	(Goo et al. 2007)	[71]
(Aydin and Bakker 2008)	[72]	

A Tabela 15 apresenta a quantidade de novos achados por tipos de achados, identificados nos textos dos artigos, em cada uma das três etapas do estudo de mapeamento sistemático da literatura.

Tabela 15 - Quantidade de novos achados do MSL

Tipo de achado	Quantidade de achados		
	Busca nas bases	BS	FS
Benefícios	12	0	1

Tipo de achado	Quantidade de achados		
	Busca nas bases	BS	FS
Desafios	23	0	2
Fatores de Sucesso	11	2	5

A Tabela 16 apresenta a quantidade de citações por cada tipo de achado, nos textos dos estudos em cada etapa do mapeamento sistemático da literatura (Busca inicial, *backward snowballing* -BS e *forward snowballing* - FS).

Tabela 16 - Quantidade de citações por origem dos achados e por fase do mapeamento

Tipo de achado	Quantidade de citações		
	Busca inicial	BS	FS
Benefício	16	0	30
Desafio	46	6	55
Fator de Sucesso	30	5	60
	92	11	147

As etapas de BS e FS relativas ao *snowballing* (*backward e forward*), apesar de ter contribuído com poucos novos achados, possibilitaram identificar 10 não diretamente referenciados na etapa de busca inicial, conforme pode ser visto na Tabela 15 e possibilitou coletar grande quantidade de texto explicativo sobre as causas, isto é, o porquê dos achados. Na Seção 3.4 Comparação dos Estudos são discutidos os achados atuais e os obtidos no estudo anterior.

As Tabelas a seguir, apresentam os benefícios (Tabela 17), desafios (Tabela 18) e fatores de sucesso (Tabela 19) identificados. As colunas foram definidas conforme a seguir:

- 1ª coluna – *Benefício/Desafios/Fatores de Sucesso*: Identificador e descrição do achado;
- 2ª coluna – *Cit.*: Quantidade de citações identificadas nos artigos em cada uma das etapas da pesquisa entre parênteses, sendo o primeiro valor referente à etapa de Busca inicial do MSL e o segundo, às etapas *backward snowballing* e *forward snowballing*;
- 3ª coluna - *Estudos*: A referência aos estudos onde o achado foi identificado.
- 4ª coluna – *Ass*: Os assuntos relacionados aos achados conforme codificação apresentada anteriormente.
- 5ª coluna - *CF*: Se o achado é aplicável para contratante (C), fornecedor (F) ou ambos (CF);

- 6ª coluna - O: Qual etapa originou o achado. Onde:
 - M: para a etapa de busca inicial do MSL;
 - B: para a etapa de *backward snowballing* do MSL;
 - F: para a etapa de *forward snowballing* do MSL;
 - *: indica que o achado também foi identificado na etapa de entrevistas.

Os benefícios mais recorrentes, isto é, que tiveram a maior quantidade de citações foram: B06 (com 13 citações), B08 (com 12 citações) e B13 (com 5 citações). Percebe-se que estes 3 Benefícios tratavam respectivamente de custos, habilidade / conhecimento e vantagem competitiva.

Tabela 17 – Benefícios identificados no mapeamento sistemático da literatura

Benefício	Cit.	Estudos	Ass.	CF	O
B01 - Acessar mercados globais, terceirizando com fornecedores desses mercados.	(1; 1)	[53; 46]	A04, A01	C	MF
B02 - Fazer parceria para explorar os ativos existentes ou formar uma nova empresa.	(1; 0)	[53]	A04, A01	CF	M
B03 - Possibilitar que a organização concentre força de trabalho própria em atividades estratégicas.	(0; 3)	[46; 62; 63]	A04, A07	C	MF
B04 - Possibilitar que a organização concentre força de trabalho própria em atividades relacionadas ao seu segmento de negócio.	(1; 3)	[53; 46; 63]	A04, A07	C	MF
B05 - Promover o alinhamento de TI com a estratégia de negócios.	(1; 0)	[53]	A04	C	M
B06: Reduzir custos e encargos trabalhistas de contratações e de desligamentos devido a demandas sazonais temporárias ou não.	(6; 5)	[55; 53; 59; 46; 62; 65]	A06	C	MF*
B07 - Ter acesso à força de trabalho adicional para responder às flutuações da demanda.	(1; 1)	[53]	A07	C	M*
B08 - Ter acesso à força de trabalho adicional com conhecimento, habilidade e talentos necessários à organização.	(0; 7)	[46; 70; 71; 72]	A09	C	M
B09 - Ter acesso a força de trabalho com conhecimentos diversos e atuais que levam a inovações.	(1; 3)	[53; 46; 62; 64]	A04	C	MF
B10 - Ter acesso à fornecedores de força de trabalho que apoiem a melhoria e o desempenho dos negócios, processos e capacidade de atendimento.	(1; 1)	[53; 63]	A04	C	E
B11 - Desenvolver a capacidade de adaptação às mudanças em qualquer escala.	(2; 1)	[53; 62]	A02	C	MF
B12 - Usar a decisão de terceirização para promover agendas pessoais, como eliminar uma função onerosa, melhorar sua carreira ou maximizar os Benefícios financeiros pessoais.	(1; 0)	[53]	A04	C	M
B13 - Manter / aumentar uma vantagem competitiva.	(0; 5)	[46; 62; 63]	A04	C	F

Conforme apresentado na Tabela 18, os desafios mais recorrentes, isto é, que tiveram a maior quantidade de citações foram: D21 (com 13 citações); D09 (com 11 citações); D17 (com 9 citações); D18 (com 7 citações); D02 (com 6 citações); D04 (com 6 citações); D19 (com 6 citações). Percebe-se que estes desafios por ordem de citação tratam de temas relacionados a: conhecimento e habilidades adequadas à força de trabalho; mitigar os riscos inerentes ao negócio; qualidade do serviço realizado pela força de trabalho à custos adequados; relacionamento entre contratante e fornecedor; contratos adequados; capacidade de identificar, contratar e reter força de trabalho; identificar quais são as habilidades necessárias e adequadas aos serviços e atividades de TI.

Tabela 18 - Desafios identificados no mapeamento sistemático da literatura

Desafios	Cit.	Estudos	Ass.	CF	O
D01 - Estabelecer uma estratégia de compensação / Benefício que consiga manter força de trabalho.	(1; 0)	[56]	A09	CF	M
D02 - Contratante ser capaz de licitar, selecionar e negociar contratos eficazes com fornecedores.	(2; 4)	[53; 46; 63; 65]	A03	C	M
D03 - Fornecedor ser capaz de gerenciar a força de trabalho de TI.	(1; 0)	[53]	A09	C	M
D04 - Fornecedor ter a capacidade de identificar, contratar e reter força de trabalho adequada às suas necessidades de negócio.	(5; 1)	[54; 53; 63]	A09	C	M
D05 - Contratante ter a capacidade de definir necessidade e selecionar força de trabalho terceirizada de TI adequada às suas necessidades de negócio.	(2; 2)	[54; 53; 60; 64]	A09	C	M
D06 - Atender às demandas dos contratantes de modo que a qualidade do serviço atenda às condições pré-estabelecidas.	(1; 1)	[58; 62]	A02 A01	F	E
D07 - Fazer com que a terceirização de força de trabalho de TI compense baixo desempenho financeiro.	(1; 0)	[53]	A06	C	M
D08 - Controlar os fatores relacionados ao ambiente de trabalho que possam influenciar o desempenho da força de trabalho.	(1; 2)	[54; 46; 63]	A06	C	M
D09 - Desenvolver e incrementar o conhecimento e habilidades adequadas à força de trabalho de TI.	(4; 7)	[53; 56; 57; 60; 61; 46; 71; 72]	A11 A09	CF	M
D10 - Encontrar maneiras de sincronizar oferta e demanda.	(3; 0)	[47; 58]	A02	CF	M
D11 - Equilibrar o custo da terceirização e a rentabilidade da organização, inclusive comparando com funcionários próprios	(2; 2)	[58; 46]	A06	C	M
D12 - Estabelecer perspectiva de profissionalização e promoção para a força de trabalho.	(1; 0)	[54]	A09	F	M
D13 - Evitar que a força de trabalho terceirizada de TI receba direcionamento de diversas fontes.	(1; 0)	[58]	A07	CF	M

Desafios	Cit.	Estudos	Ass.	CF	O
D14 - Evitar que fornecedor de força de trabalho tenha muito poder sobre a contratante. Evitar que a força de trabalho terceirizada de TI centralize muito conhecimento sobre os processos da organização, ficando o conhecimento somente com ela.	(1; 7)	[59; 62; 64; 65; 67; 69; 71; 72]	A07 A10	C	M
D15 - Gerenciar efetivamente as mudanças.	(1; 0)	[53]	A04	CF	M
D16 - Manter um equilíbrio saudável entre ambiente e o domínio do trabalho e a vida pessoal da força de trabalho.	(2; 2)	[51; 60; 46]	A09	F	M
D17 - Manter a qualidade do serviço realizado pela força de trabalho à custos adequados.	(2; 7)	[58; 59; 46; 62; 63; 64; 65; 72]	A07 A06 A01	CF	M
D18 - Manter um bom relacionamento a longo prazo entre contratante e fornecedor.	(2; 5)	[53; 46; 63; 65; 66]	A12	CF	M
D19 - Contratante de força de trabalho terceirizada de TI ser capaz de identificar quais são as habilidades necessárias e adequadas aos seus serviços de TI.	(2; 4)	[46; 47; 55; 60; 64]	A07	C	M
D20 - Fornecedor ser capaz de identificar quais habilidades são desejadas pelas contratantes de força de trabalho terceirizada de TI.	(2; 1)	[46; 476;55]	A07	F	M
D21 - Planejar, monitorar e mitigar os riscos inerentes ao negócio terceirização de força de trabalho.	(6; 7)	[46; 53; 58; 59; 62; 65; 66; 67]	A10	CF	M
D22 - Conseguir manter a qualidade e o desempenho de pessoas do time inclusive quando for trocado algum participante.	(0; 3)	[64; 65; 71]	A07	CF	S
D23 - Planejar o atendimento da demanda através da compreensão da capacidade produtiva da organização.	(1; 5)	[58; 63]	A07 A02	CF	M
D24 - Atender às demandas variáveis tanto para organizações contratantes como fornecedoras.	(2; 1)	[58; 62]	A07 A02	CF	M
D25 - Conseguir manter a qualidade e o desempenho de pessoas do time inclusive quando for trocado algum participante.	(0; 3)	[65; 71; 46; 64]	A07	C	S

A Tabela 19 a seguir apresenta os 18 achados de fatores de sucesso relacionados com a adoção das práticas de terceirização que foram identificados nos artigos selecionados na realização do mapeamento sistemático da literatura.

Tabela 19 - Fatores de Sucesso identificados no mapeamento sistemático da literatura

Fatores de Sucesso	Cit.	Estudos	Ass.	CF	O
F01 - Ter programa de remuneração variável e recompensas não monetárias.	(1; 0)	[55]	A09	CF	M
F02 - Ter força de trabalho com conhecimento e habilidade adequada às necessidades.	(8; 4)	[54; 53; 56; 11; 47; 60; 61; 46]	A09 A02	CF	M

Fatores de Sucesso	Cit.	Estudos	Ass.	CF	O
F03 - Ter agilidade no acesso à força de trabalho adicional.	(2; 1)	[58; 46]	A09 A02	CF	M
F04 - Ter baixa rotatividade e força de trabalho comprometida e satisfeita com o trabalho.	(1; 1)	[54; 63]	A09	CF	M
F05 - Ter bom relacionamento entre contratante e fornecedor.	(3; 10)	[53; 59; 61; 46; 62; 63; 64; 65; 71]	A12	CF	M
F06 - Ter bons processos para apoiar a realização das atividades relacionadas a terceirização de força de trabalho e dos serviços prestados a contratante.	(1; 1)	[53; 72]	A08	CF	M
F07 - Ter contrato de terceirização adequados às necessidades de negócio, inclusive que estabeleça níveis de serviço, qualidade e desempenho.	(2; 9)	[53; 46; 63; 64; 65; 71]	A03 A08 A01	CF	M
F08 - Ter informações adequadas para apoiar o planejamento da demanda de força de trabalho e dos serviços (custo, quantidade, perfil e tipo de serviço).	(3; 6)	[53; 58; 46; 62; 63]	A07	CF	M
F09 - Ter processo de busca e contratação de força de trabalho eficiente e adequado às necessidades.	(2; 1)	[54; 46]	A09	C	M
F10 - Ter boa estratégia de terceirização que também considere capacidade de identificar quais atividades podem ser terceirizadas e quais devem ficar na organização.	(5; 8)	[53; 59; 60; 61; 63; 67; 69; 72]	A04	CF	M
F11 - Ter contrato de terceirização que estabeleça compensações entre contratante e fornecedor.	(1; 0)	[55]	A03	CF	M
F12 - Ter um custo de operação que proporcione um bom equilíbrio financeiro.	(0; 3)	[46; 62]	A06	CF	S
F13 - Minimizar riscos e maximizar o retorno da terceirização para a organização.	(0; 4)	[46; 67]	A10 A06	CF	S
F14 - Ter vários fornecedores aumentando o poder de barganha e o melhorando o desempenho dos fornecedores.	(0; 1)	[65]	A04	C	S
F15 - Ter uma estratégia para gerenciar os custos, benefícios e riscos das decisões de terceirização. Uma visão integrada da terceirização, contendo aspectos estratégicos, econômicos e sociais, ajuda as empresas a realizar os ganhos esperados.	(0; 12)	[46; 65; 67;69]	A06 A10	C	S
F16 - Ter equilíbrio entre a decisão de <i>outsourcing</i> e as características culturais e organizacionais da empresa.	(0; 1)	[67]	A04	C	S
F17 - Ter uma estratégia para contratação e transição de fornecedor que considere aspectos como planejamento, questões operacionais, gerenciamento financeiro e de orçamento.	(0; 4)	[46; 62;72]	A07 A06 A08	CF	S
F18 - Garantir que a alta administração e todas as partes interessadas estejam ativamente comprometidas com o processo de terceirização.	(1; 1)	[53]	A12	C	S

Os fatores de sucesso mais recorrentes, isto é, que tiveram a maior quantidade de citações foram: F05 (com 13 citações); F10 (com 13 citações); F15 (com 12 citações);

F02 (com 12 citações); F07 (com 11 citações); F08 (com 9 citações). Percebe-se que estes Fatores de Sucesso por ordem de citação tratam de temas relacionados a: estratégia de terceirização; relacionamento entre contratante e fornecedor; contratos adequados; gerenciamento de custos e riscos; força de trabalho acumulando conhecimento e habilidade; planejamento da demanda de força de trabalho.

3.3.5. Discussão

Considerando os achados mais recorrentes, conforme citado anteriormente, nas subseções a seguir são apresentadas as informações coletadas nos artigos selecionados agrupadas por assuntos considerando a importância por quantidade de citações.

3.3.6. Aspectos Contratuais e Medição

Conforme comentado por McIvor *et al.* [63], um aspecto fundamental da terceirização eficaz é identificar medidas de desempenho para os processos antes da terceirização, para apoiar a elaboração do contrato. As organizações que terceirizam seus processos sem identificar medidas de desempenho não podem saber se os provedores de serviços estão executando os processos melhor ou pior (D17). Em adição, McIvor, Humphreys, and Wall [63] comentam que a gestão de desempenho bem-sucedida como fornecedor depende de uma compreensão clara da natureza dos processos antes de serem terceirizados (F06). A análise detalhada dos requisitos das atividades terceirizadas permite o desenvolvimento de um acordo de nível de serviço eficaz (F07), e isso pode ser usado para medir o desempenho do fornecedor.

Segundo McIvor *et al.* [63], as organizações que consideram adotar a terceirização devem avaliar suas capacidades internamente nos processos em consideração para terceirização e em relação a suas fornecedoras e concorrentes (D23). Com base nessas análises, a organização deve selecionar a estratégia de terceirização mais apropriada para processos críticos e não críticos que reflita totalmente sua posição competitiva e suas capacidades de processo (D23). As decisões da contratante e do fornecedor durante o período de pré-concessão e posteriormente durante o período do contrato são baseadas

em um conjunto de atividades de TI que norteia a definição dos custos e valores dos diferentes níveis de desempenho que devem estar presentes nas cláusulas contratuais.

Lacity *et al.* [53] comentam que a capacidade de terceirização está diretamente relacionada ao desejo ou necessidade de terceirização de uma organização contratante para poder escalar o volume de serviços de SI com base na demanda (B07). A organização contratante usa a terceirização para atender às necessidades temporárias ou permanentes, reduzindo a contratação de funcionários próprios (B06). Goles *et al.* [11] comentam que as organizações contratantes e seus prestadores de serviços têm missões diferentes. Portanto, parece razoável esperar que eles requeiram funcionários com diferentes conjuntos de habilidades. Isso leva a algumas perguntas, como:

- quais habilidades as organizações contratantes buscam em seus funcionários com relação à utilização de TI (D19) (F02)?
- que habilidades os provedores de software e serviços de TI buscam em seus funcionários em relação às ofertas de serviços de TI (D20) (F02)?
- existem diferenças nas habilidades desejadas entre organizações contratantes e fornecedoras de TI (D20) (D19) (F02)?

3.3.7. Recursos Humanos e Treinamento

Conforme comentam Bullen *et al.* [60], o profissional de TI precisa de uma combinação de habilidades técnicas atuais, um conhecimento profundo do negócio e um talento para resolver problemas (F02). Algumas habilidades e conhecimentos normalmente são medidos: especialidades técnicas, gestão técnica, funcional de negócios e interpessoal e gerencial. Enfatizam a importância de um equilíbrio de habilidades tanto técnicas quanto não técnicas. Segundo Bullen *et al.* [60], o gerenciamento de fornecedoras e a governança de TI estão tornando recursos mais importantes para se ter internamente. Segundo os autores, de acordo com um estudo sobre o impacto de tendências socioeconômicas na força de trabalho de TI, algumas habilidades na categoria técnica são cada vez mais considerados críticos para ter em casa - principalmente segurança e arquitetura de TI. Além disso, apontam que a única habilidade técnica cuja criticidade mais se tornou evidente foi conhecimento em continuidade / recuperação de desastres (D05) (D14).

Conforme comenta Iqbal [46], o baixo custo da mão de obra não é um benefício chave para a contratante, mas um equilíbrio deve ser feito entre o risco potencial de falha do projeto (F13). Quando profissionais de TI deixam uma organização, não apenas o número deles disponível para atribuição a projetos diminui, como os próprios profissionais costumam levar habilidades especializadas, conhecimento tácito e compreensão de operações de negócios e sistemas de informação específicos com eles. A saída de um profissional de TI que conhece um projeto por dentro e por fora pode atrasar ou até mesmo impedir a implantação de uma nova tecnologia ou sistema. Em última análise, as oportunidades de negócios podem ser perdidas quando os principais colaboradores saem.

3.3.8. Estratégia de Terceirização

Gunasekaran *et al.* [62] comentam que a alta administração é responsável pelas decisões estratégicas e, portanto, particularmente interessada em resultados financeiros (F12). Em adição, McIvor *et al.* [63] comentam que é necessário um tempo considerável da equipe para implementar o acordo de terceirização, tanto durante a fase de avaliação quanto após a assinatura do contrato (F07). McIvor *et al.* [63] complementam que a análise do processo consome tempo e é difícil, mas é um elemento importante da terceirização em várias áreas (F07) (F08) (F15): analisar e determinar as causas do mau desempenho; compreensão das interdependências dos processos internos e externos; compreender e determinar os requisitos do processo; determinar medidas de desempenho para o contrato e acordo de nível de serviço; determinar as capacidades necessárias do provedor de serviços; comunicar claramente os requisitos ao provedor de serviços.

Segundo McIvor *et al.* [63], as organizações devem ter medição de desempenho (F07) para avaliar e gerenciar a terceirização de forma eficaz (F08) (D23). Oshri *et al.* [64] comentam que em contrato remunerados por homem hora alocada, por representar baixo risco financeiro é provável que o fornecedor coloque seus melhores recursos e pessoas em outros projetos de maior risco (D25) (D19).

Segundo McIvor *et al.* [63], o monitoramento do contrato tem relacionamento direto com o planejamento e controle da terceirização, orçamento e financeiro. Deve ser

avaliado o desempenho do fornecedor e a natureza do relacionamento entre contratante e fornecedor (F07).

Segundo Iqbal [46], as organizações que buscam uma decisão estratégica de terceirização também avaliam o fator de custo e se a redução do custo operacional atual é alcançável por meio da terceirização (B06), possibilitando reinvestidos para ganhar e manter vantagem competitiva (B13). Em complemento Iqbal [46] cita que muitas das organizações hoje estão decidindo terceirizar, deixando de lado o fator custo para focar nas competências essenciais (D09) (B03), na busca de talentos e nas competências essenciais do negócio (B04) (D19) (D20) (D11) (D17) (F12). A gestão e as decisões de terceirização são complexas, envolvendo muitos fatores, tais como: (a) selecionar uma ou mais fornecedoras confiáveis de terceirização; (b) gerenciar um relacionamento de longo prazo com uma ou mais fornecedoras terceirizados; (c) expor ativos vitais da contratante ao controle de agentes externos; (d) coordenação entre usuários internos e terceirizados; (e) monitorar fornecedoras e induzi-las a cumprir os requisitos de desempenho.

3.3.9. Aspectos Orçamentários, Financeiros, Contratos e Riscos

As organizações contratantes, segundo Lacity *et al.* [53], adotam a estratégia de terceirização de força de trabalho, principalmente para reduzir custos, acessar recursos e concentrar recursos internos em um trabalho mais estratégico) (B06). Para tal, firmam contratos entre contratante e fornecedor para legalizar a parceria na realização parte de seu portfólio geral de TI (F10). Iqbal [46] comenta que a relação e os termos do contrato devem ser entendidos e aceitos mutuamente por ambas as partes (D02).

Tanto a contratante quanto o fornecedor precisam identificar as áreas de conflito antes que contratos possam ser documentados e o relacionamento deve ser um facilitador para alcançar Benefícios mútuos, criando uma oportunidade sinérgica de longa duração (D18). Apesar do número de histórias de sucesso de terceirização, há um número surpreendente de contratos falidos nos últimos anos (D02). Segundo Wang [55], o contrato pode ser um acordo de compensação contratual entre organizações e provedores de serviços ou profissionais de TI (F11).

Segundo McIvor *et al.* [63], no monitoramento do contrato deve ser avaliado o desempenho do fornecedor e a natureza do relacionamento entre contratante e fornecedor. A avaliação da força da relação de fornecimento será orientada pelos objetivos iniciais estabelecidos no contrato de terceirização (F07)

Iqbal [46] cita que o gerenciamento da relação contratante e fornecedor é um dos principais Fatores de Sucesso (F05). Oshri *et al.* [64] complementam que o fornecedor tende a restringir o grau de oportunismo exercido sobre a contratante (F05). Segundo Bradas [67], a violação dos termos contratuais cria um conflito entre as partes, normalmente causado por termos contratuais pouco claros sobre funções e responsabilidades, falta de experiência e expertise da contratante e / ou do fornecedor com contratos de terceirização e o conhecimento insuficiente de legislação, são fatores impactante de risco do contrato (D21). Conforme comentam Erber e Sayed-Ahmed [59], o contrato deve prever cláusulas para prevenir a transferência de uma quantidade significativa de controle de gestão para o fornecedor (D14). Isso cria o risco de controle reduzido sobre a cadeia de abastecimento (D21). A terceirização sempre envolve um grau considerável de troca de informações bidirecional, coordenação e confiança (F05).

Conforme comentam Lacity *et al.* [53], a prontidão da contratante, boa estratégia (F10), bons processos (F06), bons contratos (D02) e boa gestão de relacionamento (F05) são os principais Fatores de Sucesso (F10). O baixo desempenho financeiro é um dos determinantes das decisões de terceirização de TI (D07). Lacity *et al.* [53] complementam que níveis mais altos de detalhes do contrato, número ou grau de cláusulas detalhadas no contrato de terceirização, como cláusulas que especificam preços, níveis de serviço, benchmarking, garantias e penalidades por inadimplência levam a níveis mais altos de sucesso na terceirização.

A duração do contrato e relacionamento de longo prazo tendem a perder o ímpeto e o entusiasmo em contratos com maior prazo. Contratos de maior valor levam a resultados bem-sucedidos porque as fornecedoras estão mais motivadas a alocar seus melhores recursos para contratantes com grandes contratos. Grandes contratos distribuem os enormes custos de transação associados à terceirização por um volume maior de trabalho. O gerenciamento de relacionamentos contratante e fornecedor, incluindo confiança, normas, comunicação aberta, compartilhamento aberto de informações, dependência mútua e cooperação. Desconfiança, comunicação fechada ou falta de cooperação não levariam a melhores relacionamentos de terceirização (F10) (F05) (D18). Os contratos devem prever cláusulas que abordem:

- *A capacidade de gerenciamento de fornecedoras*: definida como até que ponto uma organização contratante é capaz de gerenciar com eficácia as fornecedoras (F07) (F08) (D02).
- *A capacidade de gerenciamento de recursos terceirizados de TI* (D03): definida como identificar, adquirir, desenvolver e implantar recursos humanos para atingir seus objetivos organizacionais (D04) (D05).
- *Nível de rotatividade da equipe*: níveis mais altos de sucesso são alcançados quando a rotatividade da equipe do fornecedor é baixa e quando o fornecedor atribuiu as pessoas mais capazes.
- *Capacidade técnica ou metodológica relacionadas aos sistemas de informação*: O nível de maturidade de uma organização em termos de padrões técnicos ou relacionados ao processo, incluindo o modelo de referência *Capability Maturity Model* (CMM), *Capability Maturity Model Integrated* (CMMI) e *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) (F06).

Goo *et al.* [71] citam que é difícil elaborar contratos em termos específicos em situações de alto grau de incerteza de requisitos. Neste caso, contratos de curso prazo são mais indicados, por proporcionarem maior flexibilidade para responder às mudanças na contratante (F07). Porém, Aydin e Bakker [72] complementam que um aspecto negativo em contratos de curto prazo é que um fornecedor se sentirá menos comprometido com o negócio. Os contratos de curto prazo motivam as fornecedoras para um desempenho superior e permitem que as contratantes se recuperem rapidamente de erros contratuais. Além disso, é difícil para a contratante antecipar completamente os requisitos de longo

prazo, e os interesses da contratante e do fornecedor provavelmente divergem com o tempo.

Segundo Ribeiro *et al.* [58], demandas variáveis podem influenciar diretamente na rentabilidade das organizações devido à possibilidade de haver excesso ou falta de capacidade produtiva para atender a demanda (D10) (F03). Este cenário leva ao uso de contratação de trabalhadores sazonais de prestadores de serviço, com o objetivo de suprir picos de demanda do mercado (D10). Isto permite às organizações eliminar custos fixos de capacidade produtiva de seus serviços em períodos de demanda, o que derrubaria sua lucratividade (F03). Porém há alguns riscos implícitos nessa forma de administração. A má prestação do serviço pelo fornecedor é um deles, devido à assimetria de informação existente na contratação de um prestador de serviços. O outro ponto que merece atenção é de que a subcontratação de terceiros para suprir picos de demanda normalmente é feita com margens menores para a empresa. Ou seja, seria sempre ideal ter a capacidade ótima para cada ponto de demanda de mercado (D21). Dessa forma, o primeiro passo para o planejamento de atendimento da demanda é a compreensão da capacidade produtiva da organização (D24).

Ribeiro *et al.* [58] argumentam que na estratégia de risco, as organizações devem se preparar antecipadamente para atender picos de demanda fora do planejado, sendo isto uma capacidade adicional de produção oferecida por um tempo determinado. Essa zona de risco compreende um período de produção em que os prestadores de serviço estarão mais ocupados que o normal e tenderão a prestar o serviço em níveis menores de qualidade. Operar por tempo indeterminado nessa zona de risco tende a deixar contratantes insatisfeitos. Essa alternativa poderá gerar caixa apenas no curto prazo, pois há uma perda natural de contratantes com a redução do nível de qualidade do serviço prestado (D21). Quando a demanda é conhecida previamente, a alocação de recurso para o serviço pode ser realizada de forma ótima. Porém, quando a demanda varia ao longo de prestação do serviço, a alocação de recursos para a maximização se torna complicada (D24). As estimativas do valor de negócios terceirizado para os diferentes níveis de desempenho e custo do fornecedor, muitas vezes não são conhecidos pela contratante e pelo fornecedor (F08).

O fornecedor não tendo uma estimativa razoável do valor comercial de cada nível de desempenho ou tendo uma estimativa imprecisa desses valores e custo de troca, o

fornecedor pode se esquivar. Se o fornecedor superestimou o custo de evasão e subestimou a diferença no valor comercial dos níveis de desempenho contratados e de evasão, a contratante pode trocar o fornecedor e ainda penalizá-la.

3.3.10. Planejamento e Controle da Terceirização

Segundo Ribeiro *et al.* [58], o primeiro passo para o planejamento da terceirização para atendimento da demanda é a compreensão da capacidade produtiva da organização (D24), isto é, sua necessidade de força de trabalho terceirizada de TI. Em casos em que a demanda não pode ser alterada pela empresa, a solução é remodelar a curva de oferta, tornando-a flexível. Algumas alternativas são comuns para mitigar tal problema (D21), como, por exemplo, o uso de empregados temporários, o treinamento visando funcionários multifuncionais ou ainda a substituição do trabalhador humano por máquinas capazes de realizar o mesmo tipo de serviço. Alguns métodos adicionais para administrar a demanda incluem, por exemplo, utilização de horas extras, procedimentos específicos para horário de pico, aumento da participação dos contratantes, estrutura compartilhada e terceirização.

Lacity *et al.* [53] comenta que, quando a demanda varia durante o período de prestação do serviço, a alocação de recursos para a maximização se torna mais complicada (D24). Quando a força de trabalho interage diretamente com a contratante ou recebe direcionamento de várias fontes, afeta a previsibilidade de alocação de recursos para suprir a demanda (D13). Quando há picos de demanda a empresa normalmente opera na zona de risco (D21).

Gunasekaran *et al.* [62] comentam que os determinantes potenciais da terceirização incluem redução de custos (B06), foco nas atividades estratégicas (B03) e flexibilidade (B11), segurança da informação (D21), perda de controle de gestão (D14), sindicatos e problemas de moral, qualidade de serviço do fornecedor (D06) (D17), maturidade do mercado, construção de relacionamentos mais próximos com outras organizações para adquirir habilidades, competências e conhecimentos externos (B09) (B08) e outras decisões de terceirização de empresas.

3.3.11. Limitações e Ameaças à Validade

Alguns tipos de ameaças podem ser aplicados para avaliar a validade dos estudos de mapeamento conforme comentam Petersen *et al.* [73].

Validade descritiva: A definição das questões, campos de extração e montagem da expressão de busca foi realizada pelos autores. Alguns ajustes foram feitos durante a execução da pesquisa e correção pelos autores. Para minimizar essa ameaça, foi gerada uma planilha com os resumos dos pontos relevantes traduzidos, mas sem qualquer tipo de interpretação. A rastreabilidade dos achados indicando as classificações foi garantida na planilha e o texto original nos artigos foram destacados, para que os pesquisadores expressassem e solucionassem as dúvidas interpretativas.

Validade teórica: Para tratar essa ameaça, aplicaram-se dois filtros observando os critérios de inclusão e exclusão. As divergências interpretativas na aplicação dos critérios de inclusão ou exclusão foram inseridas em planilha colaborativa, o que permitiu aos pesquisadores revisar os achados. Uma possível limitação comum aos MSL está relacionada à possibilidade de não se encontrar artigos relevantes. Por esse motivo, a construção da expressão de busca foi realizada de forma iterativa e incremental considerando os termos e sinônimos. Em adição, complementamos os resultados da pesquisa com a realização de um *snowballing*.

Validade interpretativa: Uma ameaça na interpretação dos dados é a interpretação do pesquisador. Para reduzir essa ameaça, o orientador revisou todo o trabalho e os pontos de desacordo foram tratados até se chegar a um consenso. Com relação à classificação dos achados em diferentes interpretações e associações com os assuntos devido à visão ser referente a contratante (C) ou fornecedor (F) ou a ambas, isto é, contratante e fornecedor (CF), o aluno realizou a classificação considerando o texto do achado e o orientador fez a revisão. Além disso, apesar do 2º critério de inclusão ser mais amplo que o 1º, a coleta de dados só considerou achados relacionados à terceirização de força de trabalho de TI.

Repetitividade: Todo o protocolo de mapeamento está descrito em detalhes, e a planilha com todas as etapas realizadas estão devidamente registradas.

3.4. Comparação dos Resultados dos Estudos

Como pode ser visto na Seção 3.3.4, alguns dos achados identificados no mapeamento também puderam ser observados no estudo qualitativo. A Tabela 20 apresenta o sumário de achados identificados em cada estudo.

Tabela 20 - Quantidade de novos achados identificados por origem e estudo realizado

Tipo de achado	Estudo Qualitativo	Mapeamento Sistemático da Literatura			Total
		Busca inicial	BS	FS	
Benefício	18	12	0	1	31
Desafio	68	23	0	1	92
Fatores de Sucesso	31	11	2	5	49

As etapas do MSL possibilitou identificar achados com temas diversos, como, por exemplo: estratégia de terceirização; vantagem competitiva; capacidade de atendimento, de desempenho e de qualidade do serviço realizado pela força de trabalho; habilidade, conhecimento adequados à força de trabalho; capacidade de identificar, contratar e reter força de trabalho; gerenciamento de custos: mitigação de riscos; aspectos contratuais; acordo de nível de serviço; relacionamento entre contratante e fornecedor. Nas entrevistas, os achados foram mais relacionados a assuntos voltados para aspectos operacionais, orçamento, redução de custos e principalmente fatores humanos relacionados a satisfação e insatisfação dos envolvidos com a terceirização.

Analisando a Tabela 20, percebe-se que a maioria dos achados (117 de um total de 172) ocorreu na etapa de entrevistas. As entrevistas possibilitaram identificar uma quantidade maior de achados de benefícios (18 de um total de 31), desafios (68 de um total de 92, fatores de sucesso (31 de um total de 49), mais relacionados a assuntos voltados para aspectos operacionais, orçamento, redução de custos e principalmente fatores humanos relacionados a satisfação e insatisfação dos envolvidos com a terceirização.

O estudo qualitativo possibilitou identificar 5 benefícios, 44 desafios e 13 fatores de sucesso que não foram diretamente referenciados nos artigos selecionados no mapeamento sistemático. Algumas das possíveis explicações para isto seriam: a quantidade de entrevistas, a diversidade de perfil dos entrevistados, o tempo de experiência, englobar contratante e fornecedor, o grande conhecimento no negócio de terceirização de força de trabalho de TI e o conhecimento do cenário brasileiro relacionado à terceirização de força de trabalho de TI. Isto possibilitou a identificação de

uma grande quantidade e diversidade de achados. Esta análise levou à constatação de que as listas de achados de ambos os estudos deveriam ser consolidadas.

3.5. Consolidação dos Achados

Com a conclusão das duas etapas (entrevistas e MSL), passou-se a analisar os resultados e comparar os achados com o objetivo de unificar achados com significado semelhante ou conteúdo complementar e se chegar a uma escrita comum. A consolidação de achados foi feita pelo autor da tese e revista com o orientador em múltiplas rodadas de discussão.

A seguir são apresentados dois exemplos de como a consolidação foi feita. O primeiro exemplo mostra como foi feita a unificação de dois achados, ambos do tipo benefício, com sentidos complementares, sendo um deles identificado no estudo qualitativo e o outro no mapeamento. Neste exemplo, dois achados do tipo benefício foram consolidados em outro achado de tipo benefício.

- Achado identificado no estudo qualitativo: *EB06 – Reduzir custos e encargos trabalhistas de contratações e de desligamentos devido a demandas sazonais temporárias ou não.*
- Achado equivalente: *MB07 – Ter acesso à força de trabalho adicional para responder às flutuações da demanda.*
- Achado consolidado resultante: *EB06 – Ter acesso a força de trabalho adicional para responder a flutuações da demanda, sazonais temporárias ou não, reduzindo custos e encargos trabalhistas decorrentes de contratações e de desligamentos.*
- Origem do achado: *Entrevistas*
- Assunto associado: *A06 – Orçamento e Financeiro*
- Aplicabilidade: *Contratante*
- Quantidade de citações nas entrevistas: *17*
- Quantidade de citações no MSL: *22*

O segundo exemplo mostra a consolidação de seis achados identificados tanto no estudo qualitativo (aqueles cujo identificador começa por ‘E’) e no mapeamento (aquele cujo identificador começa por ‘M’). Neste exemplo, pode-se observar que um

achado do tipo desafio foi consolidado com cinco achados do tipo fator de sucesso, dando origem a um achado do tipo desafio.

- Achado de identificado nas entrevistas: *ED05 - Monitoramento reativo.*
- Achados equivalente:
 - EF04 – Ter um dashboard com acordos de nível de serviço para monitorar o serviço.*
 - EF12 – Ter um plano de medição do desempenho do serviço realizado com definição clara das formas de medição.*
 - EF23 – Ter mecanismo eficaz de coleta de informações financeiras, desempenho e qualidade.*
 - EF29 – Ter dados de medições para planejar e monitorar as diversas atividades realizadas pela força de trabalho em conformidade com o acordo de nível de serviço estabelecido.*
 - MF08 - Ter informações adequadas para apoiar o planejamento da demanda de força de trabalho e dos serviços (custo, quantidade, perfil e tipo de serviço).*
- Achado consolidado resultante: *ED05 - Institucionalizar um plano de medição que possibilite a monitoração proativa dos acordos de nível de serviço e do desempenho do serviço realizado pela força de trabalho terceirizada de TI.*
- Origem do achado: *Entrevistas*
- Assuntos associados:
 - A01 – Acordo de nível de serviço*
 - A07 – Planejamento e controle da Terceirização*
 - A13 – Medição*
- Aplicabilidade: *Contratante e Fornecedor*
- Quantidade de citações nas entrevistas: 6
- Quantidade de citações no MSL: 9

A Tabela 21, Tabela 22 e Tabela 23 apresentam o resultado da consolidação dos achados de benefício, desafios e fatores de sucesso. No total, foram identificados 23 benefícios, 67 desafios e 29 fatores de sucesso. Com objetivo de classificar os achados e manter a rastreabilidade de origem do achado, a seguinte codificação foi usada para o conteúdo de cada uma das colunas de ambas as tabelas:

- ID: Código definido para identificação do achado. A primeira letra do código pode ser “E” quando o achado principal foi identificado inicialmente na etapa de

entrevistas (isto é, estudo qualitativo) ou “M” quando achado foi identificado inicialmente durante o mapeamento da literatura. A segunda letra identifica o tipo do achado: “B” para benefício, “D” para desafio e “F” para fator de sucesso. Em adição, foi acrescentado um sequencial número para dar unicidade aos achados. Sempre que possível, procurou-se manter o número do achado consolidado como sendo o mesmo do achado principal do grupamento considerado. Esta codificação foi definida para que não fosse perdida a rastreabilidade dos achados nas diferentes etapas da pesquisa;

- Achado: Descrição do achado em questão, ou seja, do benefício, desafio ou fator de sucesso. Conforme explicado anteriormente, os textos dos achados foram melhorados para representar a unificação de achados com significado semelhante;
- O: Indica a origem do achado, sendo “E” para a etapa de entrevista e “M” para a etapa de MSL;
- Achado relacionado: Indica qual ou quais achados foram subsídios ou deram origem ou foram consolidados no achado em questão. Podendo ser no mínimo o próprio;
- Cit E: Indica a quantidade de citações para o achado na etapa de entrevistas;
- Cit M: Indica a quantidade de citações para o achado na etapa de MSL;
- Ass: Indica a qual ou quais assuntos o achado foi associado, em conformidade com a Tabela 13;
- CFA: Indica se o achado é aplicável a Contratante, Fornecedor ou Ambos;

Tabela 21 – Benefícios Consolidados da Terceirização de Força de Trabalho de TI

Id	Achado Consolidado Final	O	Achado Relac.	Cit E	Cit M	Ass	CFA
EB02	A contratante não ter que se preocupar com a gestão de pessoas.	E	EB02	4		A09	C
EB03	A força de trabalho pode contribuir com propostas de inovação e melhoria além de compartilhar experiências.	E	MB09	3	4	A04	A
EB04	Reduzir ou transferir riscos inerentes ao negócio terceirização.	E	EB04	1		A10	A
EB05	Oferecer oportunidade de trabalho em organizações, especialmente as grandes, que oferecem baixa oferta de contratação.	E	EB05	1		A09	F

Id	Achado Consolidado Final	O	Achado Relac.	Cit E	Cit M	Ass	CFA
EB06	Ter acesso a força de trabalho adicional para responder a flutuações da demanda, sazonais temporárias ou não, reduzindo custos e encargos trabalhistas decorrentes de contratações e de desligamentos.	E	EB06 MB06 MB07	17	22	A06	C
EB07	Minimizar os procedimentos para ter acesso à força de trabalho desejada em relação aos procedimentos de recrutamento e seleção de funcionários próprios.	E	EB07	1		A09	C
EB08	Flexibilizar e facilitar a substituição, procura, seleção e alocação de força de trabalho especializada disponibilizada por um fornecedor.	E	EB08	7		A09	C
EB09	Reduzir custos de treinamento e capacitação.	E	EB09	6		A11	C
EB10	Prover baixo custo de gerenciamento do contrato de terceirização de força de trabalho.	E	EB10	2		A06	A
EB11	Reduzir custos com pessoal e com infraestrutura.	E	EB11	1		A06	C
EB12	Promover o alinhamento de TI com a estratégia de negócio, possibilitando agilidade nas mudanças da estratégia, vantagem competitiva e ampliação da organização.	E	EB12 MB05	1	1	A04	C
EB13	Melhorar o compromisso, tempo de entrega e a qualidade dos serviços realizados.	E	EB13	1		A07	C
EB14	Possibilitar ao fornecedor identificar novas oportunidades de negócio em outros clientes em função do conhecimento adquirido.	E	EB14	1		A10	F
EB15	O fornecedor poder compartilhar a força de trabalho alocada parcialmente com vários clientes, evitando ociosidade.	E	EB15	3		A07	F
EB16	Agilizar contratação de força de trabalho terceirizada de TI quando há dificuldade de contratação de funcionários próprios.	E	EB16	3		A09	C
EB17	Acessar novos conhecimentos e tecnologias via força de trabalho terceirizada de TI que apoiem a melhoria e o desempenho dos negócios, processos e capacidade de atendimento, sem a necessidade de treinar o pessoal.	E	EB17 MB10	4	2	A04 A09	C
EB18	Proporcionar estabilidade no emprego e boa remuneração para a força de trabalho.	E	EB18	1		A09	F
MB01	Possibilitar acesso a mercados globais, terceirizando com fornecedores desses mercados.	M	MB01	0	2	A01	C
MB02	Permitir fazer parceria para explorar os ativos existentes ou formar uma nova empresa.	M	MB02	0	1	A04	A
MB03	Possibilitar que a organização concentre força de trabalho própria em atividades diretamente relacionadas à estratégia ou ao seu segmento de negócio.	M	MB04	0	7	A04	C
MB11	Possibilitar o desenvolvimento da capacidade de adaptação às mudanças em qualquer escala.	M	MB11		3	A02	C
MB12	Permitir usar a decisão de terceirização para promover agendas pessoais, como eliminar uma função onerosa, melhorar sua carreira ou maximizar os benefícios financeiros pessoais.	M	MB12		1	A04	C
MB13	Possibilitar manter / aumentar uma vantagem competitiva.	M	MB13		5	A04	C

Tabela 22 – Desafios Consolidados da Terceirização de Força de Trabalho de TI

Id	Achado Consolidado Final	O	Achado Relac.	Cit E	Cit M	Ass	CFA
ED01	Saber se a força de trabalho tem o conhecimento desejado.	E	ED01	1		A11	A
ED02	Saber se a contratada tem capacidade para fornecer força de trabalho com o conhecimento desejado.	E	ED02	3		A02	C
ED03	Saber qual a documentação fiscal e legal necessária para a contratação de um fornecedor de força de trabalho.	E	ED03	2		A05	C
ED04	A contratada desenvolver a capacidade de identificar e propor novos negócios para a contratante.	E	ED04	1		A04	F
ED05	Institucionalizar um plano de medição que possibilite a monitoração proativa dos acordos de nível de serviço e do desempenho do serviço realizado pela força de trabalho terceirizada de TI.	E	ED05 EF04 EF12 EF23 EF29 MF08	6	9	A01 A07	A
ED06	Atender às demandas dos clientes de modo que a qualidade do serviço atenda às condições pré-estabelecidas.	E	ED06 MD06	1	2	A02 A09	A
ED07	Ter uma definição clara do escopo e dos requisitos da prestação do serviço.	E	ED07 ED39	3		A01 A03	A
ED08	Elaborar um plano de contratação que englobe os conhecimentos atuais necessários e todas as carências desconhecidas que serão encontradas no futuro, causadas por constante mudança tecnológica.	E	ED08 ED22 EF10 EF18 MD05 MD19 MD20 MD24	6	16	A02 A07 A08 A09	A
ED10	Estabelecer regras para a divisão de responsabilidades sobre a força de trabalho entre contratante e contratada.	E	ED10 ED20 ED09 MD13	4	1	A03 A07	A
ED11	Alcançar o equilíbrio financeiro entre o custo e a produtividade da força de trabalho.	E	ED11	2		A06	A
ED12	Evitar que a contratante internalize os melhores profissionais da força de trabalho terceirizada de TI.	E	ED12	5		A10	F
ED13	Não depender do diagnóstico da contratante para definição de perfis e quantidade de membros da força de trabalho.	E	ED13	1		A02	F
ED14	Não depender de informações de medição da contratante para monitorar e faturar o serviço realizado.	E	ED14	1		A07	F
ED15	Planejar adequadamente prazos para o desenvolvimento dos projetos em que a força de trabalho está alocada.	E	ED15	1		A07	C
ED16	Planejar adequadamente o espaço físico e infraestrutura necessária, evitando desconforto e perda de produtividade.	E	ED16	2		A03	C
ED17	Encontrar força de trabalho especializada.	E	ED17	2		A09	F
ED18	Evitar planejamento organizacional mal elaborado que resulte em dificuldades no projeto de terceirização de força de trabalho.	E	ED18	4		A07	F
ED19	Manter a força de trabalho caso a contratante atrase pagamentos.	E	ED19	1		A07	F

Id	Achado Consolidado Final	O	Achado Relac.	Cit E	Cit M	Ass	CFA
ED20	Manter a aderência entre as metas estipuladas em contratos corporativos e os projetos locais.	E	ED20	1		A01	C
ED21	Planejar e atender demanda futura decorrente do crescimento dos projetos.	E	ED21 ED25	2		A02	A
ED23	Evitar que a falta de conhecimento dos responsáveis leve à criação de planos para contratação de força de trabalho inadequados	E	ED23	2		A07	F
ED24	Monitorar e mitigar os riscos da terceirização, p.e.: processo trabalhista; baixo comprometimento da força de trabalho; perda de reputação do fornecedor se a força de trabalho não agir corretamente; s	E	ED24	4		A10	A
ED26	Manter os acordos de nível de serviço.	E	ED26	1		A01	F
ED27	Evitar a falta de transparência da contratada na gestão financeira e na capacitação da força de trabalho.	E	ED27	1		A03	C
ED28	Ter informações mensuráveis sobre a habilidade, competência e desempenho da força de trabalho.	E	ED28	1		A09	A
ED29	Planejar prazos adequados para disponibilização da alocação de força de trabalho, facilitando encontrar força de trabalho na velocidade desejada e com perfil adequado.	E	ED29	2		A02	F
ED30	Ter um plano da terceirização adequado aos negócios da organização, considerando alocação da força de trabalho em termos de quantidade, desempenho esperado e qualidade do serviço realizado.	E	ED30 EF19	3		A07	C
ED31	A contratada continuamente investir em inovação e melhoria das habilidades da força de trabalho disponibilizada.	E	ED31	1		A04	F
ED32	Evitar que um contrato assinado de forma global não seja adequado às necessidades específicas locais.	E	ED32	1		A03	C
ED33	Não atribuir à força de trabalho terceirizada de TI a responsabilidade sobre decisões no negócio da contratante.	E	ED33	1		A07	C
ED34	Disponibilizar força de trabalho alocada para participar de treinamento.	E	ED34	2		A11	A
ED35	Não retardar resultados em projetos com cronogramas comprometidos em função da curva de aprendizado de profissionais recém-allocados.	E	ED35	2		A11	C
ED36	Evitar que a baixa rentabilidade do contrato leve à contratação de força de trabalho com baixa experiência.	E	ED36	1		A09	A
ED37	Evitar o sentimento de não pertencimento (ou seja, não ser membro da contratante nem da contratada), reduzindo, assim, uma das causas de alta rotatividade, baixa motivação e baixo desempenho da força	E	ED37 ED48 ED60	8		A09	A
ED38	Não perder força de trabalho de grande valor para os negócios quando o contrato com a contratada é encerrado.	E	ED38	1		A10	C
ED40	Ter mecanismo eficaz de controle da terceirização e controle de fornecedores que considere o foco operacional e financeiro, possibilitando o monitoramento frequente, em pontos específicos e	E	ED40 EF14 EF20	7		A07	A
ED41	Ter definição sobre a responsabilidade pela qualificação e capacitação da força de trabalho.	E	ED41	3		A03	A
ED42	Ter controles adequados para evitar processos trabalhistas.	E	ED42	3		A05	A

Id	Achado Consolidado Final	O	Achado Relac.	Cit E	Cit M	Ass	CFA
ED43	Evitar que a força de trabalho terceirizada de TI tenha acesso a informações estratégicas e confidenciais da contratante.	E	ED43	1		A10	C
ED44	Evitar que a contratada tenha muito poder sobre a contratante e que a força de trabalho centralize muito conhecimento dos processos, ficando o conhecimento do negócio somente com ela.	E	ED44 MD14	5	8	A07 A10	C
ED45	Definir as responsabilidades referentes à segurança do trabalho.	E	ED45	1		A03	A
ED46	Evitar que o monitoramento e execução dos serviços executados por terceiros fiquem totalmente sob a responsabilidade da força de trabalho terceirizada de TI.	E	ED46	2		A10	C
ED47	Conseguir equilíbrio financeiro entre custo da força de trabalho terceirizada de TI, considerando a adição dos custos operacionais da contratada e comparando com os custos de manter funcionários próprios.	E	ED47 MD11	2	4	A06	C
ED49	Manter a força de trabalho terceirizada de TI e o pagamento a um fornecedor por tempo indeterminado para não aumentar o quadro de funcionário.	E	ED49	2		A04	C
ED50	Ter a percepção de ganhos com inovação ou aumento do nível de conhecimento decorrentes da terceirização.	E	ED50	1		A04	C
ED51	A contratada ser capaz de gerenciar a força de trabalho terceirizada de TI.	E	ED51 MD03	2	1	A07	F
ED52	Evitar dificuldades de relacionamento entre o sindicato vinculado ao cliente e a atividade fim do fornecedor.	E	ED52	1		A05	F
ED53	Evitar que dificuldades de relacionamento entre contratante e contratada resulte em desalinhamento de expectativas das duas partes, baixo sentimento de time e baixo comprometimento dos envolvidos.	E	ED53	2		A07	C
ED54	Evitar que o custo economizado com a terceirização não seja o esperado.	E	ED54	1		A07	C
ED55	Evitar que o lucro obtido com o negócio de alocação de força de trabalho não atenda à expectativa.	E	ED55	1		A06	F
ED56	Evitar a alta rotatividade da força de trabalho devido a baixos salários e dificuldade de negociação salarial.	E	ED56	2		A09	F
ED57	Ter um plano de cargos e salários que não resulte diferença salarial entre os membros da força de trabalho que executam a mesma função.	E	ED57 ED65 MD12	3	1	A09	F
ED58	Ter um plano de treinamento que possibilite desenvolver e incrementar o conhecimento e habilidades adequadas à força de trabalho, gerando alto desempenho, satisfação e baixa rotatividade da força de t	E	ED58 MD09	1	11	A11	A
ED59	Ter baixa rotatividade de força de trabalho comprometida, qualificada e satisfeita com o trabalho.	E	ED59 MF04 MD04 ED62 ED64	11	8	A02 A09	A
ED63	Evitar que a falta de capacidade da contratada em investir no funcionário venha a desestimulá-lo, impactando na produtividade.	E	ED63	1		A09	F
ED66	Desenvolver a capacidade da força de trabalho terceirizada de TI se autogerenciar.	E	ED66	1		A11	C

Id	Achado Consolidado Final	O	Achado Relac.	Cit E	Cit M	Ass	CFA
ED67	Evitar a estagnação da força de trabalho em relação à inovação.	E	ED67	1		A09	C
ED68	Promover bom relacionamento entre contratante e contratada, evitando a falta de alinhamento de expectativas das duas partes, baixo sentimento de time e baixo comprometimento dos envolvidos.	E	ED68 EF27 MD18 MF05	9	20	A12	A
MD02	Contratante ser capaz de licitar, selecionar e negociar contratos eficazes com fornecedores.	M	MD02		6	A03	C
MD07	Fazer com que a terceirização de força de trabalho de TI compense baixo desempenho financeiro.	M	MD07		1	A06	C
MD08	Controlar os fatores relacionados ao ambiente de trabalho que possam influenciar o desempenho da força de trabalho.	M	MD08		3	A06	C
MD10	Ser capaz de sincronizar a necessidade de força de trabalho para a execução dos serviços com a capacidade de disponibilizar força de trabalho a tempo.	M	MD10		3	A02	A
MD15	Gerenciar efetivamente as mudanças de quantidade de força de trabalho e de características de capacidade e habilidade desta.	M	MD15		1	A04	A
MD16	Manter um equilíbrio saudável entre ambiente e o domínio do trabalho e a vida pessoal da força de trabalho.	M	MD16	3	4	A09	F
MD21	Planejar, monitorar e mitigar os riscos inerentes ao negócio terceirização de força de trabalho.	M	MD21		13	A10	A
MD22	Conseguir manter a qualidade e o desempenho da força de trabalho inclusive quando for trocado algum participante.	M	MD22		3	A07	A
MD23	Planejar o atendimento da demanda por meio da compreensão da capacidade produtiva da organização.	M	MD23		6	A02	A

Tabela 23 - Fatores de Sucesso Consolidados da Terceirização de Força de Trabalho de TI

Id	Achado Consolidado Final	O	Achado Relac.	Cit E	Cit M	Ass	CFA
EF01	Ter acesso à força de trabalho adicional com conhecimento, habilidade e talentos necessários à organização.	E	EF01 MB08	9	4	A09 A11	C
EF02	Existir contrato de serviço estipulando de modo adequado escopo e requisitos, inclusive com regras de recebimento e entrega das solicitações de serviço em conformidade com os níveis de serviço, qualidade e desempenho estabelecidos.	E	EF02 MF07	2	11	A01 A03 A08	A
EF03	Avaliar a situação legal e financeira do fornecedor, incluindo patrimônio, restrição legal e carta de referência.	E	EF03	2		A05	C
EF06	Ter acordos de nível de serviço definidos para cada tipo de serviço.	E	EF06	1		A01	A
EF07	Ter orçamento considerando a produtividade estabelecida em contrato e efetivamente realizada, associada a indicadores de qualidade e desempenho.	E	EF07	1		A06	F
EF08	Ter custos operacionais adequados à produtividade e qualidade do serviço dentro de limites previamente estabelecidos.	E	EF08 MD17	1	9	A01 A06 A07	A
EF09	Ter bons mecanismos de acesso às bases de disponibilidade de profissionais.	E	EF09	1		A09	F

Id	Achado Consolidado Final	O	Achado Relac.	Cit E	Cit M	Ass	CFA
EF11	Ter agilidade no acesso à força de trabalho adicional.	E	EF11 MF03	1	3	A02 A09	A
EF13	Ter acompanhamento jurídico.	E	EF13	1		A05	A
EF15	Padronizar o modo de operação dos serviços, incluindo ter processos bem estruturados e dinâmicos.	E	EF25 MF06	15	2	A07 A13	A
EF16	Existir base de conhecimento e de lições aprendida que possibilitem ao cliente deter ou absorver o conhecimento associado a atividades executadas pela força de trabalho.	E	EF16 EF31	5		A11	A
EF21	Ter a possibilidade de identificar novas oportunidades de negócio.	E	EF21	1		A04	F
EF22	Ter fluxo de contratação simples e ágil.	E	EF22	1		A09	F
EF24	Não alocar força de trabalho terceirizada de TI para atuar em pontos críticos e estratégicos do negócio.	E	EF24	2		A07	C
EF25	Utilizar força de trabalho especializada pontualmente, ou por tempo limitado, em partes importantes de um projeto.	E	EF25	4		A07	C
EF26	A contratante gerenciar a atribuição das tarefas e acompanhar a realização das atividades destinadas à força de trabalho terceirizada de TI.	E	EF26	4		A07	C
EF28	Ter mecanismos estabelecidos em contrato para reconhecimento e recompensa por bom desempenho e qualidade que estimulem ambos, fornecedor e cliente, a melhorar continuamente.	E	EF28 MF11	1	1	A03	A
EF30	Ter uma força de trabalho que deseje permanecer na empresa por muitos anos evoluindo o conhecimento no negócio do cliente.	E	EF30	1		A09	F
MF01	Ter programa de remuneração variável e recompensas não monetárias.	M	MF01		1	A09	A
MF02	Ter força de trabalho adicional com conhecimento e habilidades adequadas às necessidades.	M	MF02		12	A02 A09	A
MF09	Ter processo de busca e contratação de força de trabalho eficiente e adequado às necessidades.	M	MF09		3	A09	F
MF10	Ter boa estratégia de terceirização que também considere capacidade de identificar quais atividades podem ser terceirizadas e quais devem ficar na organização.	M	MF10		13	A04	C
MF12	Ter um custo de operação que proporcione um bom equilíbrio financeiro	M	MF12		3	A03	A
MF13	Minimizar riscos e maximizar o retorno da terceirização para a organização.	M	MF13		3	A06 A10	A
MF14	Ter vários fornecedores aumentando o poder de negociação e o melhorando o desempenho dos fornecedores.	M	MF14		1	A04	C
MF15	Ter uma estratégia e uma visão integrada da terceirização para gerenciar os custos, benefícios e riscos das decisões de terceirização, ajudando as organizações a realizarem os ganhos esperados.	M	MF15		12	A06 A10	C
MF16	Ter equilíbrio entre a decisão de terceirização e as características culturais e organizacionais da empresa.	M	MF16		1	A04	C

Id	Achado Consolidado Final	O	Achado Relac.	Cit E	Cit M	Ass	CFA
MF17	Ter uma estratégia para contratação e transição de fornecedor que considere aspectos como planejamento, questões operacionais, gerenciamento financeiro e de orçamento.	M	MF17		4	A06 A07	A
MF18	Garantir que a alta administração e todas as partes interessadas estejam ativamente comprometidas com o processo de terceirização.	M	MF18		2	A12	C

3.6. Comparação de resultados

O resultado da revisão sistemática da literatura realizada por RAHMAN *et al.* [91] apresentados na Seção 2.4, mostra que os benefícios percebidos na terceirização de TI, mais de 50%, são economia de custos, foco em atividades essenciais, acesso a habilidades, melhoria da qualidade, melhoria dos processos de negócios e acesso à tecnologia. O estudo revela que a economia de custos continua no topo recebendo 95% de ocorrências na literatura. O ‘acesso a habilidades’ é considerado um dos benefícios mais bem avaliados da terceirização de TI que ocupa a segunda posição com 90% de ocorrências.

Da mesma forma, outros benefícios da terceirização de TI como foco nas atividades principais, acesso à tecnologia e inovação de negócios têm igual importância com preferências igualmente de 62%, enquanto a melhoria da qualidade apresentou uma leve queda conforme aparece na literatura com 57%. No entanto, apenas cinco fatores são inferiores a 50%, que são alcançar flexibilidade, escalabilidade, acesso ao mercado global, melhor gerenciamento e aumento da produtividade com valores de 48%, 24%, 29%, 33% e 33%, respectivamente.

Em complemento, o resultado mostra como fator crítico de sucesso, que a diversidade cultural tem as maiores pontuações em terceirização de TI e terceirização de manutenção (65% e 73%), respectivamente. Redução de custo é o segundo maior fator crítico de sucesso em ambos os conjuntos de dados, com valores de 65% e 63%. Da mesma forma, o terceiro maior fator crítico de sucesso é a habilidade dos funcionários terceirizados, que receberam 57% e 63% das preferências para terceirização de TI e offshoring de manutenção. O fator ‘redução dos requisitos legais’ é outro que ganhou 57% no outsourcing de TI e 52% no offshoring de manutenção. O penúltimo é a redução da infraestrutura necessária com valores de 55% e 52%. O último é a barreira do idioma (52%) que mostra o mesmo nível de importância para a decisão de sourcing de TI e

offshoring de manutenção de aplicativos. O resultado indica a importância dos fatores críticos de sucesso identificados para as decisões de terceirização global de terceirização de TI e offshoring de manutenção de software.

Os seguintes benefícios e fatores críticos de sucesso foram identificados como resultado da revisão sistemática da literatura realizada [91]:

- Benefícios: economia de custos, foco em atividades essenciais, acesso a habilidades, melhoria da qualidade, melhoria dos processos de negócios e acesso à tecnologia, foco nas atividades principais, acesso à tecnologia e inovação de negócios, melhoria da qualidade, alcançar flexibilidade, escalabilidade, acesso ao mercado global, melhor gerenciamento e aumento da produtividade.
- Fator crítico de sucesso: diversidade cultural, redução de custo, habilidade dos funcionários terceirizados, redução dos requisitos legais, redução de infraestrutura necessária, barreira do idioma.

Como conclusão, pode-se observar que todos os benefícios e fatores críticos de sucesso identificados na revisão sistemática da literatura realizada por RAHMAN *et al.* [91] também foram identificados no mapeamento sistemático da literatura realizado nesta tese. Em adição, os critérios de pesquisa foram bem semelhantes e não foram acrescentados novos achados ao mapeamento sistemático realizado na tese.

3.7. Considerações Finais

A adoção da terceirização de TI apresenta benefícios, desafios e fatores de sucesso que devem ser gerenciados de forma adequada, pois influenciam direta ou indiretamente o desempenho e a qualidade do trabalho.

Este capítulo apresentou dois estudos para identificação de desafios, benefícios e fatores de sucesso na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho na visão de organizações contratantes e fornecedoras. Em um primeiro momento, foi realizado um estudo qualitativo em que se entrevistou profissionais atuantes tanto em organizações contratantes quanto fornecedoras. O segundo estudo foi um mapeamento sistemático da literatura incluindo busca a bibliotecas digitais e *backward* e *forward snowballing*. Os achados nos dois estudos foram classificados e agrupados nos assuntos: acordo de nível de serviço; capacidade de atendimento; aspectos contratuais; estratégia de terceirização; aspecto legal e fiscal; orçamento e financeiro; planejamento e monitoramento da

Terceirização; relacionamento entre contratante e fornecedor; requisitos e escopo do serviço a ser realizado pela força de trabalho; recursos humanos; riscos associados ao negócio; treinamento e capacitação. De maneira geral, os assuntos estão relacionados à estratégia organizacional, gestão de projetos, gestão de pessoas, gestão de serviços, relacionamento entre pessoas e organizações.

Com a conclusão de cada etapa individual (ou seja, entrevistas e MSL), passou-se a analisar os resultados e comparar os achados com o objetivo de consolidar e unificar achados semelhantes ou complementares. Chegou-se a uma escrita comum, resultando em 23 benefícios, 67 desafios e 29 fatores de sucesso conforme apresentado nas Tabela 21, Tabela 22 e Tabela 23.

Com base na consolidação dos achados de benefícios, desafios e fatores de sucesso inerentes às práticas de terceirização de força de trabalho de TI, torna-se possível evoluir a pesquisas conforme descrito no próximo capítulo, analisando as relações dos achados consolidados com normas e modelos de referência (por exemplo, MPS-SV [26], MPS.BR.SW [75], MPS-RH [37], CMMI [27], QPS [38], ISO/IEC 20000 [28] e ISO/IEC/IEEE 12207:2017 [34]) para serem utilizados na definição de um Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI, com objetivo apoiar organizações contratantes e fornecedoras na adoção das boas práticas de terceirização. Em adição, o modelo de referência também apoiará a avaliação da adoção e nível de maturidade das organizações contratantes e fornecedoras na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho.

CAPÍTULO 4. ESTRATÉGIA PARA DEFINIÇÃO DO MODELO DE REFERÊNCIA DE PROCESSO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI

Neste capítulo, são apresentados, a visão geral do modelo de referência (Seção 4.1), a base técnica para a definição do modelo (Seção 4.2), as bases para a definição dos processos do modelo (Seção 4.3), a estratégia para a definição dos processos da primeira versão do modelo (Seção 4.4), a construção da segunda versão do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI (seção 4.5), a construção da terceira versão do modelo de referência resultante das melhorias identificadas quando da elaboração dos cenários de uso do modelo de referência (Seção 4.6), a construção da quarta versão do modelo de referência resultante das modificações identificadas com a realização da análise de gap (Seção 4.7) e por último, são apresentadas as considerações finais (Seção 4.8).

4.1. Visão Geral do Modelo de Referência

O modelo de referência definido nesta tese tem por objetivo apoiar organizações a adotarem boas práticas relacionadas à terceirização de força de trabalho de TI. O modelo tem foco tanto em organizações que utilizam força de trabalho terceirizada de TI, quanto as organizações que fornecem força de trabalho de TI. Espera-se também que o modelo contribua com a padronização e entendimento das atividades, redução de riscos inerentes ao próprio negócio de terceirização de força de trabalho, apoiando as iniciativas de melhoria do desempenho, da qualidade e dos conhecimentos dos serviços realizados pela força de trabalho terceirizada de TI. Também se espera que a adoção do modelo pelas organizações contribua com a redução de conflitos inerentes ao negócio de terceirização.

O modelo pode ser utilizado como referência para melhoria dos processos de contratação de fornecedor e de fornecimento de força de trabalho, consultores

especializados no assunto, avaliadores e outros interessados que pretendam conhecer e utilizar o modelo como referência técnica.

O modelo aborda assuntos como, por exemplo, definição e monitoramento da estratégia de terceirização, do contrato, dos acordos de nível de serviço, da terceirização, da contratação de recursos humanos, treinamentos e gestão financeira. Além do relacionamento e a integração entre as áreas de processos envolvidas, incrementa a visibilidade para todos os envolvidos dos requisitos e obrigações legais.

A terceirização de força de trabalho de TI deve ser vista de forma ampla, levando-se em consideração as dimensões que agrupam atividades inerentes ao tipo de negócio terceirização de força de trabalho de TI. O modelo é composto por três dimensões que agrupam tais atividades:

Dimensão Organizacional: Para a realização das atividades relacionadas à terceirização de força de trabalho de TI, organizações fornecedoras e contratantes precisam gerenciar e realizar atividades inerentes a este segmento de negócio. Independentemente do tipo de organização (contratante ou fornecedor), algumas destas atividades são comuns e possuem as mesmas características, portanto, sendo agrupadas na dimensão Organizacional. Ambos os tipos de organizações precisam estabelecer uma estratégia de terceirização, ter uma gerência jurídica da terceirização, definir e gerenciar os processos que apoiam a terceirização, definir, usar e gerenciar medições e necessitam definir e realizar treinamentos para as envolvidas na terceirização de força de trabalho de TI.

Dimensão Contratante: Esta dimensão tem por objetivo agrupar as atividades pertinentes a organizações que contratam fornecedores de força de trabalho terceirizada de TI. Algumas destas atividades podem ser executadas também por fornecedores de força de trabalho. Porém, o foco, as características e as necessidades das organizações são distintas. A organização contratante de fornecedor de força de trabalho de TI precisa estabelecer e monitorar contrato com fornecedor, gerenciar o relacionamento com o fornecedor, definir e monitorar os riscos e oportunidades da terceirização, estabelecer e controlar efetivamente os aspectos financeiros da terceirização, estabelecer e controlar um projeto de terceirização.

Dimensão Fornecedor: Esta dimensão tem por objetivo agrupar as atividades pertinentes à organizações que fornecem força de trabalho de TI a ser alocada em um

cliente. As atividades executadas pelo fornecedor têm características distintas, das executadas pelo contratante. A organização fornecedora de força de trabalho de TI precisa gerenciar o relacionamento com o contratante, definir e monitorar os riscos e oportunidades do negócio, estabelecer e controlar os aspectos financeiros da terceirização, estabelecer e controlar a capacidade de disponibilizar força de trabalho para um cliente, selecionar, recrutar e gerenciar recursos humanos a serem disponibilizados ao cliente.

Não é foco deste modelo tratar processos das dimensões Engenharia de Software e Serviço, pois estes são contemplados em normas internacionais e modelos de referências, como, ISO/IEC/IEEE 12207 [34], ISO/IEC 20000 [28], MPS Software [75], MPS de Serviços [26] e CMMI 2.0 [27].

A Figura 8 apresenta as dimensões que caracterizam o Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI na sua versão atual.



Figura 8 - Dimensões e Processos do Modelo na versão atual

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. Os processos estão divididos nas três dimensões apresentadas anteriormente: Organizacional, Contratante e Fornecedor. A estrutura e conteúdo do modelo passou por evoluções ao longo do tempo até chegar sua forma atual (que pode ser vista na Figura 8). O histórico de evolução da estrutura e conteúdo do modelo é discutida começando na Seção 4.4 até a Seção 4.10. As bases técnicas para a formulação do modelo de referência e dos seus processos permaneceram constantes ao longo do tempo e podem ser vistas na Seção 4.2.

4.2. Base Técnica para a Definição do Modelo de Referência e do Método de Avaliação

A definição do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI aconteceu em cinco etapas, cada uma gerando uma versão diferente. Em todas elas, seguiu-se a mesma estrutura hierárquica apresentada na Figura 9.

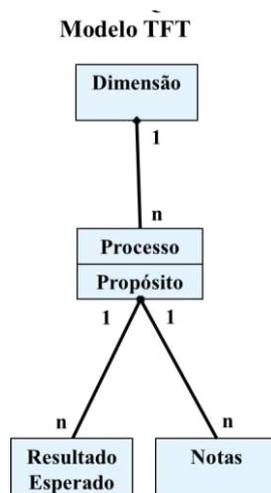


Figura 9 - Estrutura hierárquica para definição do modelo

Os processos são agrupados em uma *dimensão*, conforme proposto pelo modelo QPS. As dimensões representam as *perspectivas* das organizações envolvidas na terceirização, ou seja, organizações contratantes e fornecedoras do serviço de fornecimento de força de trabalho de TI.

Para a definição dos processos é importante compreender como eles são estruturados e a origem de seu conteúdo. A estruturação dos processos segue os requisitos para um modelo de referência de processo apresentados na ISO/IEC 33004:2015 [36] *Information technology – Process assessment - Requirements for process reference, process assessment and maturity models*, estabelece os requisitos para modelos de referência de processos, modelos de avaliação de processos e modelos de maturidade. Assim, cada processo é definido declarando *nome*, *propósito*, *resultados esperados* de sua execução e *notas* explicativas. Esta forma é compatível com a estrutura dos processos presentes na Norma Internacional ISO/IEC/IEEE 12207 [34] e o modelo QPS [38]. Também em conformidade com a ISO/IEC 33004 [36], os resultados esperados dos

processos estão adequados a cada nível de maturidade pretendido, ou seja, nem todos os resultados estão presentes nos níveis iniciais e eles vão evoluindo à medida em que evolui a maturidade da organização. Os resultados são acumulativos, ou seja, os resultados que aparecem em um nível deverão estar presentes, com as mesmas características ou com evoluções, no nível acima.

4.3. Definição dos Processos do Modelo de Referência

Para a criação dos processos que compõem o modelo, incluindo seus resultados esperados, foram utilizados diferentes insumos, como, por exemplo: (i) os achados de benefícios, desafios e fatores de sucesso identificados nas entrevistas e no mapeamento sistemático da literatura (Tabela 21, Tabela 22, Tabela 23), consolidados e associados aos assuntos; (ii) normas e modelos de referência utilizados para apoiar a definição dos processos, propósitos, resultados esperados e notas que compõem o Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI nas visões organizacional, contratante e fornecedor. Além disso, foram levados em consideração os requisitos estabelecidos na abordagem metodológica baseada em DSR e descrita na Seção 1.4 e Figura 1. A seguir, as etapas seguidas para a construção do modelo são sumarizadas.

A *primeira etapa* para a elaboração do modelo de referência foi definir as *visões* que o modelo abrangeria. A principal fonte para isso foi o resultado do estudo qualitativo. As visões Contratante e Fornecedor, conforme descrito anteriormente, foram estabelecidas devido às diferenças de abordagem e necessidade de negócio de cada uma das duas partes envolvidas na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho. A visão Fornecedor tem como propósito apoiar organizações, que tem como linha de negócio disponibilizar força de trabalho de TI e, apoiar na implantação, avaliação e melhorias das atividades inerentes ao negócio de terceirização de força de trabalho de TI. A visão Contratante tem como propósito apoiar organizações, que tem como estratégia usar força de trabalho terceirizada de TI de um fornecedor para suprir suas necessidades temporária ou não de força de trabalho e, apoiar na implantação, avaliação e melhorias das atividades inerentes ao negócio de terceirização de força de trabalho de TI. A visão Organizacional tem como propósito apoiar tanto contratante como Fornecedor na adoção

das atividades relacionadas à terceirização de força de trabalho de TI. Estas visões permaneceram constantes ao longo da evolução das versões do modelo.

A *segunda etapa* para a elaboração do modelo de referência foi definir qual seria o conjunto inicial de processos a serem considerados. Para isso, foram levados em consideração os assuntos, apresentados na Tabela 13, pelos quais os achados tanto do estudo qualitativo quanto do mapeamento sistemático foram categorizados. O conjunto de processos que compõem o modelo de referência foi evoluído ao longo do tempo, como será explicado nas próximas seções. Para exemplificar esta e a etapa anterior, pode-se citar que na primeira versão do modelo o assunto “A10 - Aspectos orçamentários e financeiros” deu origem aos processos “Gerência de Riscos de Terceirização” e “Gerência de Riscos de Fornecimento” que representam, respectivamente, as visões Contratante e Fornecedor.

Leis brasileiras e uma instrução normativa relacionadas à terceirização de força de trabalho também foram consultadas para apoiar a definição do modelo: Instrução Normativa N° 4, de 11 de setembro de 2014 [19], Lei N° 8.666, de 21 de junho de 1993 [16], Lei N° 13.467, de 13/07/2017 [17], Lei N° 13.429, de 31/03/2017 [18], Lei N° 8.212, de 24 de julho de 1991 [20] e Portaria SGD/MGI N° 750, de 20 de março de 2023 [31]. Apesar de não terem influenciado a definição de resultados esperados específicos, como as normas e modelos de referência, contribuiu com a adição de notas e reforçou a necessidade de haver um processo associado ao assunto “Aspectos legais e fiscais” (na primeira versão do modelo denominado “Gerência de Aspectos Legais e Fiscais da Terceirização de Força de Trabalho” e, na última, “Gerência Jurídica da Terceirização”) de forma a apoiar a identificação da legislação e demais aspectos legais pertinentes à terceirização de força de trabalho e prover subsídios para evitar processos legais. Em adição, buscou-se garantir que o modelo estivesse aderente aos requisitos postos pela legislação vigente.

A *terceira etapa* para elaboração do modelo de referência foi definir a forma de agrupamento dos processos em dimensões, inspiradas nas dimensões do QPS. A forma de agrupamento dos processos que compõem o modelo de referência foi evoluída ao longo do tempo, como será explicado nas próximas seções. Por exemplo, a quantidade e nomes das dimensões foi modificada entre a primeira e última versão do modelo de referência. Além disso, nas primeiras versões, as dimensões eram subdivididas em perspectivas.

Para exemplificar esta e a etapa anterior, pode-se citar que na primeira versão do modelo os processos “Gerência de Riscos de Terceirização” e “Gerência de Riscos de Fornecimento” estavam associados à perspectiva “Estratégica” dentro da dimensão “Organizacional”.

A *quarta etapa* para elaboração do modelo de referência foi definir os resultados esperados e notas que compõem os processos. Para isso, utilizaram-se os achados de benefícios, desafios e fatores de sucesso e normas e modelos de referência. Seguindo a filosofia seguida pelo Modelo QPS, a base para a formulação dos resultados esperados do modelo foram as normas internacionais publicadas pela ISO/IEC. Se pertinente e necessário, os resultados esperados foram complementados com aspectos associados a modelos de maturidade, como o próprio QPS, o MPS-SW, MPS-SV e o CMMI.

Assim, tendo em vista a amplitude da avaliação e a necessidade de se manter em conformidade com as perspectivas atuais da qualidade, o conjunto de processos que compõe o Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI é influenciado além da legislação brasileira, por normas e modelos de referência nacionais e internacionais, conforme apresentado a seguir:

- A norma internacional ISO/IEC/IEEE 12207 *Systems and Software Engineering — Software life cycle processes* [34], que define os processos do ciclo de vida de software, influenciou a definição dos processos relacionados aos assuntos para organizações Contratante e Fornecedora de Força de Trabalho de TI: Definição e Gerência de Processos, Gerência de Configuração, Gerência de Treinamento, Medição, Estratégia de Terceirização, Gerência dos Aspectos Contratuais, Gerência da Terceirização, Estratégia para Terceirização, Gerência de Portfólio de Contrato, Gerência da Realização da Terceirização e Gerência de Recursos Humanos.
- A norma internacional ISO/IEC 20000-1 *Information Technology – Service Management. Part 1: Service Management Systems Requirements* [28], que define processos de serviços, influenciou a definição dos processos relacionados aos assuntos para organizações Contratante e Fornecedora de Força de Trabalho de TI: Gerência dos Aspectos Contratuais, Gerência da Terceirização e Gerência da Realização da Terceirização.

- A norma internacional NBR ISO/IEC 27001-1:2013 Tecnologia da informação - Técnicas de segurança - Sistemas de gestão da segurança da informação — Requisitos [81], que define requisitos de segurança da informação, influenciou a definição dos processos relacionados aos assuntos para organizações Contratante e Fornecedora de Força de Trabalho de TI: Estratégia de Terceirização, Gerência da Terceirização, Estratégia para Terceirização e Gerência da Realização da Terceirização.
- O modelo de referência QPS [38] que avalia a qualidade do Produto de Software para ser aplicado na avaliação de organizações que desenvolvem produtos de software, influenciou na definição dos processos relacionados aos assuntos para organizações Contratante e Fornecedora de Força de Trabalho de TI: Gerência de Configuração, Medição, Estratégia de Terceirização, Gerência da Terceirização, Estratégia para Terceirização e Gerência da Realização da Terceirização.
- O modelo de referência MPS para Serviço [26], que define processos de serviço, níveis de maturidade e forma de avaliá-los, influenciou a definição dos processos relacionados aos assuntos para organizações Contratante e Fornecedora de Força de Trabalho de TI: Definição e Gerência de Processos, Estratégia de Terceirização, Gerência dos Aspectos Contratuais, Gerência da Terceirização e Estratégia para Terceirização.
- O modelo de referência MPS para Software [75], que define processos de software, níveis de maturidade e forma de avaliá-los, influenciou a definição dos processos relacionados aos assuntos para organizações Contratante e Fornecedora de Força de Trabalho de TI: Gerência de Treinamento e Gerência de Recursos Humanos.
- O modelo de referência CMMI 2.0 [27], que define processos de software e serviço, níveis de maturidade, níveis de capacidade e forma de avaliá-los, influenciou a definição dos processos relacionados aos assuntos para organizações Contratante e Fornecedora de Força de Trabalho de TI: Definição e Gerência de Processos, Medição, Estratégia de Terceirização, Gerência dos Aspectos Contratuais e Estratégia para Terceirização.

Por exemplo, durante a elaboração da segunda versão do modelo, utilizou-se os achados “ED20 - Dificuldade de manter a aderência entre as metas estipuladas em contratos corporativos e os projetos locais” e “ED21 - Manter os acordos de nível de serviço”, associados ao assunto “A01 – Acordos Nível de Serviço”, para derivar uma necessidade tanto de organizações contratantes quanto fornecedoras: “Monitorar os indicadores de desempenho e qualidade, tanto operacional quanto financeiro, de modo a manter a aderência entre as metas estipuladas em contratos corporativos, globais e projetos locais”. A partir desta necessidade, foram derivados dois resultados esperados para o processo “Acordo de Nível de Serviço” a seguir. Convém destacar também que, nesta versão do modelo, o processo “Acordo de Nível de Serviço” também se baseou no processo Gerenciamento do Nível de Serviço - GNS da ISO/IEC 20000 [28] e complementado pelos resultados esperados GNSV 2+ e GNSV 3 do processo Gerência de Nível de Serviços do MPS-SV [26].

ANS 2 - A execução e desempenho dos serviços são monitorados e comparados com os Acordos de Nível de Serviço (ANS) e comunicados às partes interessadas. Quando o ANS não for atendido, oportunidades de melhoria nos serviços são identificadas.

NOTA 1 (item informativo) Utilizar o processo de medição da organização para especificar as medidas de monitoramento e desempenho dos serviços em relação ao ANS.

NOTA 2 (Item informativo): Um ANS (Acordo de Nível de Serviço) ou SLA (do inglês *Service Level Agreement*) é um acordo documentado estabelecido com o cliente que identifica os serviços incluídos no Acordo e os seus objetivos. Gerenciar o nível de serviço significa, portanto, monitorar a execução do serviço para garantir o cumprimento do Acordo de Nível de Serviço.

NOTA 3 (Item informativo): Periodicamente o desempenho do nível de serviço (comparação entre o desempenho esperado e o desempenho ocorrido) deve ser comunicado às partes interessadas que podem ser externas (cliente) ou internas à organização responsável pelo produto.

ANS 3 - O relacionamento com o cliente, incluindo a satisfação do cliente no atendimento aos Acordos de Nível de Serviços (ANS), é monitorado.

NOTA 1 (item informativo): O monitoramento do cliente pode ser feito por meio de reuniões, pesquisas de satisfação, avaliação de atendimentos, geração e comunicação de relatos da situação dos serviços e/ou ANS etc.

A *quinta etapa* para elaboração do modelo de referência foi definir os níveis de maturidade e como os processos e/ou os resultados esperados dos processos seriam

divididos entre eles. A bases para isso foram a norma internacional norma internacional ISO/IEC 33020:2015 *Information technology — Process assessment — Process Measurement Framework for Assessment of Process Capability* [82], que define níveis de capacidade e forma de avaliá-los, e o modelo QPS [38]. A ISO/IEC 33020:2015 [82] influenciou a definição da capacidade de processo associada a cada um dos níveis do modelo de referência. O QPS [38] influenciou na definição dos níveis de capacidade utilizados: Bronze, Prata e Ouro.

O nível de capacidade Bronze é o nível inicial do modelo. Ele compreende as práticas básicas associadas com o fornecimento, contratação e uso de força de trabalho terceirizada pelas organizações. O nível de capacidade Prata é o nível intermediário, caracterizado pela evolução das práticas associadas com a gerência da execução dos processos, por exemplo, melhoria na gestão de riscos e oportunidades e avaliação objetiva de que os processos são seguidos e que os produtos de trabalho são produzidos com qualidade. O nível de capacidade Ouro é o nível avançado, caracterizado pela institucionalização de um processo padrão na organização.

A *sexta etapa* foi a definição do método e processo de avaliação. Eles foram adaptados dos equivalentes do modelo QPS [34] e estão aderentes aos requisitos descritos na Família de normas ISO/IEC 33000. Em particular, a ISO/IEC 33004:2015 [36], citada anteriormente, e a ISO/IEC 33002:2015 [77] *Information Technology - Process assessment — Requirements for performing process assessment*, que define o conjunto mínimo de requisitos, aplicável em todos os domínios e tamanhos de organização, para a realização de uma avaliação que garanta que os resultados da avaliação sejam objetivos, consistentes, repetitivos e representativos dos processos avaliados.

4.4. Primeira Versão do Modelo de Referência

A versão inicial do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI, apresentada no Exame de Qualificação, considerava uma evolução das dimensões contempladas no modelo QPS [38; 39] e os processos foram estabelecidas para a definição do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI conforme apresentado a seguir:

- A dimensão *Recursos Humanos* considerava a definição de processos para a Contratação de Recursos Humanos para o Fornecimento de força de trabalho, com

- diferentes visões para contratante e fornecedor, contemplando processos e resultados esperados distintos para a Capacitação e conhecimento para a terceirização e para Capacitação e Conhecimento para o Fornecimento;
- A dimensão *Organizacional*, adaptada do modelo QPS [38; 39] e evoluída para o contexto da terceirização de força de trabalho de TI, contemplava diferentes visões para contratante e fornecedor, com as seguintes perspectivas:
 - *Administrativa*: contempla processos e resultados esperados para o assunto Seleção e Contratação de Fornecedor, para a Gerência do Contrato de Terceirização e para a Gerência de Contrato de Fornecimento de força de trabalho;
 - *Estratégica*: contempla processos e resultados esperados para os processos Gerência Estratégica de Terceirização de Força de Trabalho, Gerência de Riscos de Terceirização, Gerência de Riscos de fornecimento, Medição da Terceirização e Medição do Fornecimento;
 - *Jurídica*: contempla processos e resultados esperados para o processo Gerência de Aspectos Legais e Fiscais da Terceirização de Força de Trabalho;
 - *Financeira*: contempla processos e resultados esperados para o processo Gerência de Orçamento do Fornecimento de força de trabalho para a alocação em clientes.
 - A dimensão *Serviços* adaptada do modelo QPS [38; 39] e evoluída, considerava o negócio de fornecimento e contratação de Força de Trabalho de TI, guiando a definição dos processos necessários e podendo ter diferentes visões para contratante e fornecedor. Esta dimensão contemplava processos e resultados esperados para os processos Gerência de Projeto de Terceirização de Força de Trabalho, Gerência de Projeto de Fornecimento de Força de Trabalho, Gerência de Requisitos do Serviço, Gerência de Nível de Serviço na Terceirizado, Gerência de Nível de Serviço do Fornecimento, Gerência de Capacidade para a Terceirização, Gerência de Capacidade para o Fornecimento.

Como mencionado na seção anterior, a definição dos resultados esperados dos processos levou em consideração a análise dos achados das entrevistas e mapeamento

sistemático da literatura e das normas e modelos de maturidade citados. Neste momento, foi feita uma análise dos elementos das normas e modelos de referência associados aos assuntos (vide Tabela 13) associados aos achados. A Tabela 24 mostra um exemplo dessa análise para o assunto “A04 - Estratégia de Terceirização”.

Tabela 24 – Exemplo de Relacionamento entre o processo e as Normas e Modelos de Referência

Norma ou Modelo de Referência	Seção, Resultado Esperado ou Prática da Norma ou Modelo de Referência
MPS-SV [26]	OSV 1; OSV 4; OSV 5; OSV 6; OSV 7; GOS10; GOS11; GPC4; GDS 7; GDS8
ISO/IEC/IEEE 12207 [34]	6.3.4 Processo de Gerência de Risco; 6.4.3.2; 6.3.4.3 Atividades e Tarefas
CMMI 2.0 [27]	GOV 2.2; GOV 2.3; GOV 2.4; GOV 3.1; GOV 3.2; II 2.1; II 2.2; II 3.1; RSK 2.1; RSK 2.2; RSK 3.1; RSK 3.2; RSK 3.3; RSK 3.4; RSK 3.5
ISO 27001 [81]	6.3.2 Processo de Gerência de Risco; Tabela A1
QPS [38]	GSI 2; OCS1; OCS2; OCS3

A Tabela 25 representa a estrutura da primeira versão do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI com as dimensões, perspectivas, visão (sendo C para contratante e F para fornecedor) e os processos que o compunha. A Tabela 25 apresenta também a base para a definição dos processos e se eles são contemplados ou não no QPS ou se, uma vez presentes no QPS, foram modificados para atender às características inerentes à terceirização de força de trabalho. Os nomes dos processos apresentados foram ajustados para serem únicos, adequando-se às visões Contratante e Fornecedor.

Tabela 25- Visão Geral da Primeira Versão do Modelo de Referência

Dimensão	Perspectiva	Vi-são	Processo	QPS	Base para a definição
Organi-zacional	Administração	C	Seleção e Contratação de Fornecedor	Modificado	ISO/IEC 12207 MPS-SW CMMI 2.0
		C	Gerência de Contrato de Terceirização	Não contemplado	ISO/IEC 12207 ISO/IEC 20000 MPS-SW CMMI 2.0
		F	Gerência de Contrato de Fornecimento		
	Estratégica	C	Gerência Estratégica de Terceirização de Força de Trabalho	Não contemplado	Publicações, Entrevistas, Editais, Contratos
		C	Gerência de Riscos de Terceirização	Modificado	ISO/IEC 12207 CMMI 2.0 MPS-SW
		F	Gerência de Riscos de Fornecimento		

Dimensão	Perspectiva	Vi-são	Processo	QPS	Base para a definição
		C	Medição da Terceirização	Modificado	ISO 12207 CMMI 2.0 MPS-SW
		F	Medição do Fornecimento		
	Jurídica	C	Gerência de Aspectos Legais e Fiscais da Terceirização de Força de Trabalho	Não contemplado	Lei nº 13.467 Lei nº 13.429 IN 04 Lei nº 8.666
	Financeira	F	Gerência de Orçamento do Fornecimento	Modificado	ISO/IEC 20000 CMMI 2.0 MPS-SV
Recursos Humanos	Recursos Humanos	C	Capacitação e conhecimento para a Terceirização	Não contemplado	ISO/IEC 12207 CMMI 2.0 MPS-SW
		F	Capacitação e Conhecimento para o Fornecimento		
		F	Contratação de Recursos Humanos para o Fornecimento	Não contemplado	ISO/IEC 12207 CMMI 2.0 MPS-SW MPS-RH
Serviço	Serviço	C	Gerência de Projeto de Terceirização de Força de Trabalho	Não contemplado	ISO/IEC 20000 ISO/IEC 12207 CMMI 2.0 MPS-SW
		F	Gerência de Projeto de Fornecimento de Força de Trabalho		
		C	Gerência de Requisitos do Serviço	Modificado	ISO 20000 CMMI 2.0 MPS-SV
		C	Gerência de Nível de Serviço na Terceirizado	Modificado	ISO/IEC 20000 CMMI 2.0 MPS-SV
		F	Gerência de Nível de Serviço do Fornecimento		
		C	Gerência de Capacidade para a Terceirização	Modificado	ISO/IEC 20000 CMMI 2.0 MPS-SV
		F	Gerência de Capacidade para o Fornecimento		

A seguir, é mostrado um exemplo de processo desta versão do modelo: Gerência da Capacidade para a Terceirização.

Gerência da Capacidade para a Terceirização

Propósito: O propósito do processo Gerência da Capacidade para a Terceirização é apoiar o contratante de serviço de terceirização de força de trabalho no planejamento da necessidade de recursos humanos em quantidade, desempenho, conhecimento e habilidade para atender às suas necessidades atuais e futuros.

Resultados Esperados:

1. Os requisitos de capacidade (atuais e futuros) desejados à força de trabalho são identificados pelo cliente e acordados entre cliente e fornecedor da força de trabalho terceirizada.

2. Um plano de capacidade é desenvolvido e implementado baseado nos requisitos de capacidade desejada.
3. A força de trabalho é solicitada ao fornecedor para atender os requisitos de capacidade atuais conforme estabelecido pelo cliente.
4. A utilização da capacidade é monitorada, analisada e ajustada.
5. Alterações no contrato de serviço ou mudanças no modelo de desempenho, qualidade, conhecimento e habilidade necessárias à execução das atividades são analisadas e refletidas no planejamento da capacidade.

Nota:

- Capacidade, neste contexto, significa a capacidade do cliente em requisitar recursos humanos em quantidade para garantir a necessidade atual e futura de força de trabalho para a realização das atividades e serviços desejados pelo cliente conforme o desempenho acordado entre o cliente e o fornecedor.
- O processo Gerência da Capacidade envolve o estabelecimento e a manutenção da capacidade com custos justificáveis, com o uso eficiente de recursos humanos e com os conhecimentos, habilidades e desempenho previamente estabelecidas.
- Desempenho, neste contexto, significa, realizar os serviços e as atividades acordadas entre cliente e fornecedor dentro dos limites de eficácia e eficiência previamente estabelecidas.
- Os serviços e atividades realizadas pela força de trabalho podem ser em diferentes níveis organizacionais e diferentes tipos de serviços prestados.
- Convém que sejam formalmente acordadas e traduzidas em informações documentadas específicas as características das atividades a serem executadas, o desempenho, conhecimento e habilidade, as previsões de negócios e estimativas de carga de trabalho estabelecidas entre as partes.

Um único modelo de processo foi definido contemplando os processos e resultados esperados que atendiam à visão Contratante, Fornecedor ou ambos, sendo isto indicado em cada processo e cada resultado esperado. Isto tornava o processo muito longo e fazia com que organizações Contratante e Fornecedora entendessem o modelo como um todo para que pudessem aplicá-lo, conforme observações realizadas pela banca do Exame de Qualificação e outras melhorias a serem realizadas, que foram prontamente atendidas, tendo sido gerado uma nova versão para o Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho, conforme apresentada na seção a seguir.

4.5. Segunda Versão do Modelo de Referência

A versão apresentada no Exame de Qualificação foi completamente adequada às sugestões da banca, inclusive a separação em dois modelos de processos, uma para visão Contratante e outra para a visão Fornecedor.

Em adição às sugestões da banca do exame de qualificação, outras entradas serviram de base para a elaboração da segunda versão. Conforme comentado na Seção 3.2 foram realizadas entrevistas na procura por achados de benefícios, desafios e fatores de sucesso na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de TI. Para complementar os achados, foi realizado em mapeamento sistemático da literatura com o mesmo objetivo das entrevistas (Seção 3.3). Os achados destas duas etapas foram consolidados (Seção 3.5) e usados como base a nova versão do modelo. Isto resultou em reorganização das dimensões, dos processos, resultados esperados e notas com a rastreabilidade dos achados dos estudos de entrevistas e mapeamento, juntamente com as seções, processo, práticas das normas e modelos de referência usados como base. As dimensões foram revistas e foi criada uma para atender aos processos que atendiam tanto a contratantes como fornecedores de força de trabalho de TI.

A Tabela 26 representa a estrutura da segunda versão do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI, com os processos, as dimensões, as normas e modelos usados como base e a visão (sendo C para contratante, F para fornecedor e A para Ambas).

Tabela 26 - Estrutura da segunda versão

Processo	Dimensão	Referência Norma / Modelos	CFA
Definição e Gerência de Processos	Organizacional	MPS SV - GPC3 MPS SV - GPC 5 MPS SV - GPC 6 MPS SV - GPC9 MPS SV - GPC10 CMMI - GOV 2.1 CMMI - GOV 2.2 CMMI - PAD	A
Gerência de Relacionamento	Organizacional	ISO 20000 - GRN 8.3.2 Gerenciamento de relacionamento com o negócio (ABNT NBR ISO/IEC 20000-1:2020) MPS SV - GNS 3	A

Processo	Dimensão	Referência Norma / Modelos	CFA
Gerência de Riscos e Oportunidade do Negócio	Organizacional	MPS SV - GOS6 MPS SV - GOS10 MPS SV - GOS11 MPS SV - GPC4 MPS SV - GDS 7 MPS SV - GDS8 CMMI - RSK 2.1 CMMI - RSK 2.2 CMMI - RSK 3.1 CMMI - RSK 3.2 CMMI - RSK 3.3 CMMI - RSK 3.4 CMMI - RSK 3.5 QPS - GSI 2	A
Gerência do Aspecto Legal e Fiscal	Organizacional	Não se aplica	A
Gerência dos Aspectos Contratuais	Organizacional	MPS SV - GFO 1 MPS SV - GFO 2 MPS SV - GFO 3 MPS SV - GFO 4 CMMI - SAM 1.1 ISO 20000 - GF 8.3.4 CMMI - SAM 2.1 CMMI - SAM 1.3 CMMI - SAM 2.4 CMMI - SAM 3.2	C
Inovação e Estratégia	Organizacional	MPS SV - OSV 1 MPS SV - OSV 4 MPS SV - OSV 5 MPS SV - OSV 6 MPS SV - OSV 7 CMMI - GOV 2.3 CMMI - GOV 2;4 CMMI - GOV 3.1	A
Gerência da Capacidade de Realização do Serviço	Serviço	ISO 20000 - GC 8.4.3 GCPC - Gerenciamento da capacidade QPS - GC 6.5, GP 1, GP 2, GP 3, GP 4, GP 5, GP 6	F
Gerência de Nível de Serviço	Serviço	MPS SV - GNSV 1 ISO 20000 - GNS 6.1 MPS SV - GNSV 2+ MPS SV - GNSV 3	A
Gerência da Terceirização	Serviço	ISO 20000 - DTS - 8.5.2 e 8.5.3 QPS - PMS 1 QPS - PMS 3 QPS - PMS 4 QPS - PMS 5 QPS - PMS 6 QPS - PMS 7 ISO 12207 - PPP - 6.3.1	C

Processo	Dimensão	Referência Norma / Modelos	CFA
Medição	Serviço	QPS - MED 1 QPS - MED 2 QPS - MED 3 QPS - MED 4 QPS - MED 5 ISO 12207 - 6.3.7 Measurement process	A
Orçamento e Gerência Financeira	Serviço	QPS - OCS1 QPS - OCS2 QPS - OCS3	A
Gerência de Recursos Humanos	Recursos Humanos	MPS SW - GRH 1 MPS SW - GPR 6	F
Gerência de Treinamento	Recursos Humanos	MPS SW - GRH 1 MPS SW - GRH 2 MPS SW - GRH 3 MPS SW - GRH 4	A

Nesta versão, por exemplo, o assunto “A02 - Gerência da Capacidade” deu origem ao processo “Gerência da Capacidade de Realização do Serviço”. Dois aspectos importantes para compor este processo foram derivados dos achados dos estudos realizados, conforme pode ser visto Tabela 22, e estes aspectos, junto com a análise (Tabela 27) das normas e modelos de maturidade, deram origem ao processo, conforme Tabela 28.

Tabela 27 - Exemplo de análise

Código	Descrição	Considerações
EF18	Ter um planejamento antecipado da necessidade de força de trabalho.	C01 - Planejar o atendimento da demanda através da compreensão da capacidade produtiva atual e futura da organização, sincronizando oferta e demanda.
MD10	Encontrar maneiras de sincronizar oferta e demanda.	
ED29	Prazo inadequado para planejamento e disponibilização da alocação de força de trabalho dificulta encontrar força de trabalho na velocidade desejada e com perfil adequado.	
MD23	Planejar o atendimento da demanda através da compreensão da capacidade produtiva da organização.	
ED21	Não ter uma visão à frente do crescimento dos projetos, antecipando a solicitação de novos funcionários a serem disponibilizados pelo fornecedor.	
MB11	Desenvolver a capacidade de adaptação às mudanças em qualquer escala.	C02 – Ter acesso a mecanismos de busca de força de trabalho adicional de forma ágil e eficaz, possibilitando atender às demandas variáveis tanto para organizações contratantes como contratadas.
ED25	Dificuldade em se preparar para a demanda futura.	
EF11	Ser ágil quando necessitar trocar a força de trabalho alocada.	

Código	Descrição	Considerações
MD24	Atender às demandas variáveis tanto para organizações contratantes como contratadas.	Saber se o fornecedor tem capacidade para fornecer força de trabalho com o conhecimento desejado. Dependência do diagnóstico da cliente para definição de perfis e quantidade de membros da força de trabalho.
MF03	Ter agilidade no acesso à força de trabalho adicional.	
MB07	Ter acesso à força de trabalho adicional para responder às flutuações da demanda.	

Tabela 28 - Gerência de Capacidade

Cons.	Conteúdo do Processo	Ref.
C01	<p>GERÊNCIA DA CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO DO SERVIÇO</p> <p>NOTA GERAL: A capacidade de fornecer está relacionada a quantidade, conhecimento, habilidade, desempenho e qualidade da força de trabalho a ser alocada ao cliente conforme definido no contrato firmado entre os envolvidos.</p> <p>NOTA GERAL: O desempenho e qualidade estão relacionados com a capacidade da força de trabalho em atender ao prazo e qualidade planejados para a execução das atividades estabelecidas pela contratante.</p> <p>NOTA GERAL: Os resultados esperados do processo de Gerência da Capacidade estão diretamente relacionados aos de outros processos de terceirização de força de trabalho, em particular aos dos processos de Planejamento e Monitoramento da terceirização, Gestão de Aspectos Contratuais, Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Treinamento e Capacitação.</p> <p>NOTA GERAL: Como resultado de sua execução, este processo apoia a tomada de decisão relacionada a investimentos e orçamentos</p> <p>GCA 1 – A contratante e a contratada devem identificar e acordar os requisitos capacidade (atual e futura) no fornecimento de força de trabalho terceirizada.</p> <p>NOTA 1 (item informativo): Alguns fatores podem facilitar ou dificultar a identificação da capacidade, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sincronização de oferta e demanda atual e futura. - Prazo inadequado para planejamento e disponibilização da alocação de força de trabalho dificulta encontrar força de trabalho na velocidade desejada e com perfil adequado. - Não ter uma visão à frente do crescimento dos projetos, antecipando a solicitação de novos funcionários a serem disponibilizados pelo fornecedor. - Ter acesso a mecanismos de busca de força de trabalho adicional de forma ágil e eficaz, possibilitando atender às demandas variáveis tanto para organizações contratantes como contratadas. - A demora do diagnóstico da contratante para definição de perfis e quantidade de membros da força de trabalho dificulta planejamento da capacidade. 	<p>ISO/IEC 20000 GC 8.4.3 GCPC - Gerenciamento da capacidade</p> <p>QPS - GC 6.5, GP 1, GP 2, GP 3, GP 4, GP 5, GP 6</p>

Cons.	Conteúdo do Processo	Ref.
C02	<p>GCA 2 – A contratante e a contratada devem criar um plano de capacidade, levando em consideração a força de trabalho necessária para atender às necessidades atuais e futuras da contratante.</p> <p>NOTA 1 (Item requerido): O plano de capacidade deve incluir no mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demanda atual e prevista para alocação de força de trabalho. - Impacto no prazo, limites e custos de disponibilização da força de trabalho. - Mudanças legais, regulatórias, contratuais ou operacionais que impactem na capacidade de prover força de trabalho terceirizada. - Impacto potencial de novas tecnologias e novas técnicas. - Procedimentos que permitam a análise preditiva, ou referência a eles. <p>GCA 3 – A contratante e a contratada devem implantar e manter atualizado o plano de capacidade de alocação de força de trabalho conforme planejado.</p> <p>GCA 4 – A contratante e a contratada devem monitorar e analisar dados de uso da capacidade de alocação de força de trabalho, de modo a prover capacidade suficiente para atender aos requisitos acordados.</p>	

4.6. Revisão por Pares da Segunda Versão do Modelo de Referência

A segunda versão do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI é submetida à Revisão por Pares. Nesta etapa, foram selecionados profissionais com grande experiência em terceirização de força de trabalho e profissionais com grande conhecimento em modelos de referência de processos. A Tabela 29 apresenta os perfis dos envolvidos na Revisão por Pares. Devido à confidencialidade, os não serão divulgados.

Tabela 29 - Perfis dos envolvidos na Revisão por Pares

Identificação	Revisores		
	Revisor 01	Revisor 02	Revisor 03
Nome			
Data inicial	06/07/2022	03/07/2022	24/07/22
Conhecimento / Experiência / Atuação			
Perfil	Academia e Contratante	Academia e Consultoria	Academia e Contratante
Avaliador CMMI	Não tem	Não tem	Não tem
Avaliador MPS Serviço	Não tem	Mais de 5 anos	Mais de 5 anos
Avaliador MPS Software	Mais de 5 anos	Mais de 5 anos	Mais de 5 anos
Avaliador QPS	Não tem	Entre 2 e 5 anos	Entre 2 e 5 anos
Força de Trabalho Terceirizada de TI	Mais de 5 anos	Não tem	Não tem
Gerência de Contrato de Terceirização de Força de Trabalho	Não tem	Não tem	Não tem

Identificação	Revisores		
Gerência de Força de Trabalho Terceirizada de TI	Mais de 5 anos	Não tem	Menos de 2 anos
Implementador CMMI	Mais de 5 anos	Mais de 5 anos	Mais de 5 anos
Implementador MPS Serviço	Não tem	Mais de 5 anos	Mais de 5 anos
Implementador MPS Software	Mais de 5 anos	Mais de 5 anos	Mais de 5 anos
Implementador QPS	Não tem	Entre 2 e 5 anos	Entre 2 e 5 anos

Para coletar os resultados da revisão por pares foi definido, além de um termo de consentimento do participante para que as informações pudessem ser usadas na melhoria do modelo de referência e a garantia da anonimidade do participante, um formulário (baseado no que é utilizado para revisão dos modelos de referência do programa MPS.BR) com as seguintes de informações:

- Informações de ajuda para explicação de como usar o formulário;
- Para cada um dos dois modelos de referência (contratante e fornecedor):
 - Processo;
 - Resultado Esperado;
 - Nota;
 - Situação, para caracterizar a análise do participante, podendo ser:
 - ✓ OK - aprovado: é relevante e deve constar no modelo conforme descrito;
 - ✓ DS - desnecessário: não é relevante para o modelo;
 - ✓ TA - técnico alto: se não for alterado comprometerá o modelo;
 - ✓ TB - técnico baixo: seria conveniente ser alterado;
 - ✓ E - editorial: somente erro de português;
 - ✓ G - geral: o comentário é geral em relação ao modelo, normalmente são problemas relacionados a conceitos;
 - ✓ D - geral: dúvida sobre o modelo);
 - Melhoria proposta, onde o participante poderia propor melhorias relacionadas aos processos, propósitos, resultados esperados e nota;
 - Observação.
- O modelo de definição dos níveis de maturidade dos processos e dos resultados esperados, considerando os níveis Ouro, Prata e Bronze.
- O Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho (um para contratante e um para fornecedor) a ser usado pelos revisores, com as

informações de Processo, Sigla, Propósito, Resultado Esperado e o Nível de Maturidade, para os seguintes processos considerando a aplicação em organização contratante ou fornecedora:

Dimensão Contratante:

- Definição e Gerência de Processos;
- Gerência de Relacionamento;
- Gerência de Riscos e Oportunidade do Negócio;
- Gerência do Aspecto Legal e Fiscal;
- Gerência dos Aspectos Contratuais;
- Inovação e Estratégia;
- Gerência de Nível de Serviço;
- Gerência da Terceirização;
- Medição;
- Orçamento e Gerência Financeira;
- Gerência de Treinamento.

Dimensão Fornecedor:

- Definição e Gerência de Processos;
- Gerência de Relacionamento;
- Gerência de Riscos e Oportunidade do Negócio;
- Gerência do Aspecto Legal e Fiscal;
- Inovação e Estratégia;
- Gerência da Capacidade de Realização do Serviço;
- Gerência de Nível de Serviço;
- Medição;
- Orçamento e Gerência Financeira;
- Gerência de Recursos Humanos;
- Gerência de Treinamento.

As tabelas a seguir, apresentam resumidamente exemplos da revisão por pares em alguns dos processos, resultados esperados e notas feitos por um dos revisores para os processos Inovação e Estratégia (Tabela 30), Riscos e Oportunidades (Tabela 31) e

Gerência de Aspectos Contratuais (Tabela 32) e Gerencia de Capacidade de Realização do Serviço (Tabela 33).

Tabela 30 - Inovação e Estratégia

Resultado Esperado	Situação	Melhoria proposta
Introdução	E - editorial: somente erro de português	As duas primeiras frases precisam ser revistas por erro de português (concordância) e de digitação
Nome do processo e propósito	TA - técnico alto: se não for alterado comprometerá o modelo	O proposito não está de acordo com o nome do processo. O proposito não tem Inovação. Estratégia talvez. Este proposito ficaria adequado. Não ficaria melhor em um processo Aquisição ou em Gerência Organizacional? É decisão da gerência de alto nível.
IE1	TB - técnico baixo: seria conveniente ser alterado	O item da nota 2 Avaliar se o custo... Não combina com os demais
IE2	E - editorial: somente erro de português	Final da nota quadro de funcionários
IE3 e IE4	TA - técnico alto: se não for alterado comprometerá o modelo	Não está clara a diferença entre os dois resultados
Geral	TA - técnico alto: se não for alterado comprometerá o modelo	Ter resultados tanto da contratada quanto da contratante não sei se é boa ideia. Para isso as duas deveriam poder ser avaliadas e seu modelo deveria estar completo para as duas. Acho que seu foco é mais a contratante e talvez seja melhor eliminar a contratada do modelo. Se quiser para as duas faça o modelo de outra forma. Tipo a ISO com Aquisição e Fornecimento e completo para as duas. Isso vale para outros processos

Tabela 31 - Riscos e Oportunidades

Resultado Esperado	Situação	Melhoria proposta
Título e propósito	TA - técnico alto: se não for alterado comprometerá o modelo	e obrigando riscos e oportunidades? Ou sem obrigar oportunidades? Não está claro entre o nome do processo e o propósito
Notas da Introdução	E - editorial: somente erro de português	Nota 2: exemplo de riscos comum. A nota tem riscos para contratada e para contratante. Acho que cada caso deveria ser uma nota separada.
GRO1	TB - técnico baixo: seria conveniente ser alterado	A questão de segurança da informação é importante, mas achei meio solto. E não faria referência a certificação pois não faz para outras certificações.
GRO3	TA - técnico alto: se não for alterado comprometerá o modelo	Só monitora no nível ouro?

Tabela 32 - Gerência de Aspectos Contratuais

Resultado Esperado	Situação	Melhoria proposta
	TA - técnico alto: se não for alterado comprometerá o modelo	Proposito não está bom estabelecer um contrato não é parte deste processo que começa depois de estabelecido o contrato.

Resultado Esperado	Situação	Melhoria proposta
GAC 1 e seguintes GAC 2 e 3	TA - técnico alto: se não for alterado comprometerá o modelo	Não está bom. Devem ser dois processos Aquisição de Serviços e Gerência de Contratos. Nas empresas são áreas bem diferentes. Talvez Aquisição possa estar unido a questão dos Aspectos legais, mas não aqui. Deveria dar destaque a importância do termo de referência e ao edital em algum lugar. Se não estão bons, o contrato não vai estar e nada vai funcionar, entre elas a gerência do contrato. Pesquisa de satisfação da contratante tb poderia estar aqui. neste processo.
GAC 4	TA - técnico alto: se não for alterado comprometerá o modelo	Para mim o processo começa aqui. Substitua acordo de nível de serviço por contrato. Neste sentido rever tb a nota 1. Nota 2 não é pertinente a este resultado. Nota 3 não está clara e precisa ser revista

Tabela 33 - Gerencia de Capacidade de Realização do Serviço

Resultado Esperado	Situação	Melhoria proposta
GCA1	TA - técnico alto: se não for alterado comprometerá o modelo	Você diz que é processo da contratada, mas o resultado envolve a contratante. Fica sem sentido então dizer que é processo da contratada. Nota tem coisas que não são referentes à capacidade e sim a recrutamento...
GCA2	TA - técnico alto: se não for alterado comprometerá o modelo	Tb está envolvendo a contratante. Não acho este resultado como está pertinente.

As informações referentes às revisões por pares foram coletadas, analisadas e melhorias pertinentes nos processos foram realizadas. Gerando assim, uma versão a ser utilizada na próxima etapa. Algumas grandes mudanças na organização dos processos foram conduzidas, como, por exemplo:

- Todas as Notas foram revistas, sendo que: As informativas foram passadas para o final dos resultados esperados; as obrigatórias foram analisadas e quando pertinente, foram mantidas ou foram incorporados ou foram criados resultados esperados para contemplá-las.
- Reorganização dos resultados esperados do processo de Inovação e Estratégia resultando nos processos Estratégia de Terceirização (para a contratante) e Estratégia para Terceirização (para o fornecedor).
- Criação do processo Gerência de Portfólio de Projetos exclusivo para a visão fornecedor, com o propósito de apoiar a decisão sobre a participação e manter contratos de fornecimento de força de trabalho de TI, contendo parte dos resultados esperados do processo Gerência da Capacidade de Realização do Serviço.

- Criação da Dimensão Organizacional para apoiar os processos comuns ao contratante e ao fornecedor, contemplando os processos: Gerência Jurídica da Terceirização; Definição e Gerência de Processos; Gerência de Configuração, Medição; e Gerência de Treinamento.
- Criação do processo Gerência de Configuração apoiar a estabelecer e manter a integridade dos processos e dos produtos de trabalho resultantes da execução dos processos e disponibilizá-los a todos os envolvidos.
- Criação de um processo para o fornecedor, semelhante ao processo Gerência da Terceirização, criando-se, portanto, o processo Gerência da Realização da Terceirização que também conteria os processos Gerência de Riscos e Oportunidades, Gerência Financeira da Terceirização; e parte dos resultados esperados do processo Gerência da Capacidade de Realização do Serviço.
- Incorporação do processo Gerência de Nível de Serviço ao processo Gerência de Aspectos Contratuais.
- Os resultados esperados GCA 1 e GCA 2 referentes ao processo Gerência da Capacidade de Realização do Serviço foram revistos e adequados ao solicitado.

4.7. Terceira Versão do Modelo de Referência

A Figura 10 apresenta os processos resultantes das melhorias indicadas nas revisões por pares, considerando as dimensões Organizacional, Contratante e Fornecedor, a serem utilizados na próxima etapa de validação e criação de uma nova versão do modelo de referência estão apresentados.



Figura 10 - Dimensões e Processos

A seguir, é mostrado um exemplo de processo desta versão do modelo: Gerência da Capacidade de Realização do Serviço.

Gerência da Capacidade de Realização do Serviço

Propósito:

O propósito do processo Gerência da Capacidade de Realização do Serviço é prover subsídios para apoiar a organização a planejar, disponibilizar e monitorar a capacidade para atender aos requisitos atuais e futuros acordados para o fornecimento de força de trabalho terceirizada a ser alocada na contratante.

NOTA GERAL 1 (item informativo): A capacidade de fornecer está relacionada à quantidade, conhecimento, habilidade e desempenho da força de trabalho a ser alocada ao cliente conforme definido no contrato firmado entre os envolvidos.

NOTA GERAL 2 (item informativo): Os resultados esperados do processo Gerência da Capacidade de Realização do Serviço estão diretamente relacionados aos de outros processos de terceirização de força de trabalho, em particular aos dos processos Gerência da Terceirização, Gerência de Aspectos Contratuais, Gerência de Recursos Humanos e Gerência de Treinamento.

NOTA GERAL 3 (item informativo): Como resultado de sua execução, este processo apoia a tomada de decisão relacionada a investimentos e orçamentos.

Resultados esperados:

GCA 1 (Nível Prata) – Os requisitos de capacidade (atual e futura) para o fornecimento de força de trabalho terceirizada são identificados e acordados entre a contratante e a contratada.

NOTA 1 (item informativo): Alguns fatores podem facilitar ou dificultar a identificação da capacidade, como, por exemplo:

- Sincronização de oferta e demanda atual e futura.
- Prazo inadequado para planejamento e disponibilização da alocação de força de trabalho dificulta encontrar força de trabalho na velocidade desejada e com perfil adequado.
- Não ter uma visão à frente do crescimento dos projetos, antecipando a solicitação de novos funcionários a serem disponibilizados pelo fornecedor.
- A demora do diagnóstico da contratante para definição de perfis e quantidade de membros da força de trabalho.

GCA 2 (Nível Ouro) – O plano de capacidade de alocação de força de trabalho terceirizada é definido em comum acordo entre contratada e contratante levando em consideração a força de trabalho necessária para atender às necessidades atuais e futuras da contratante.

NOTA 1 (item requerido): O plano de capacidade deve incluir no mínimo:

- Demanda atual e prevista para alocação de força de trabalho.
- Impacto no prazo, limites e custos de disponibilização da força de trabalho.
- Mudanças legais, regulatórias, contratuais ou operacionais que impactem na capacidade de prover força de trabalho terceirizada.
- Impacto potencial de novas tecnologias e novas técnicas.

- Procedimentos que permitam a análise preditiva, ou referência a eles.

GCA 3 (Nível Ouro) – O plano de capacidade de alocação de força de trabalho é implantado, mantido atualizado e monitorado.

NOTA 1 (item requerido): A quantidade e percentual de alocação da força de trabalho são monitorados e analisados pela contratante e contratada de modo a prover capacidade suficiente para atender aos requisitos acordados.

GCA 4 (Nível Ouro) – Ações para corrigir desvios no plano de capacidade de alocação de força de trabalho são identificadas, documentadas e acompanhadas até a efetiva conclusão.

4.8. Avaliação da Terceira Versão do Modelo de Referência a partir de Cenários de Uso

A terceira versão do modelo de referência de processo foi avaliada a partir da construção dos possíveis cenários da aplicação do modelo de referência em organizações envolvidas com a terceirização de força de trabalho de TI. Esta avaliação deu origem à quarta versão, que será apresentada na próxima seção.

Os cenários sumarizados na Tabela 34, estão associados ao tipo de organização (contratante ou fornecedor) e ao momento de implementação da estratégia de terceirização. Cada cenário é dividido em partes específicas como forma de facilitar o entendimento. Ao longo da elaboração dos cenários foi possível simular a aplicação do modelo em momento distinto de maturidade da organização (contratante e fornecedor), conforme pode ser observado na Tabela 34.

Tabela 34 - Cenários de uso do modelo de referência

Cenário	Organização	Momento de Implementação
1C	Contratante	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 do uso de força de trabalho terceirizada • Parte 2: Definição da estratégia de uso de força de trabalho terceirizada
2C	Contratante	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 da Terceirização de força de trabalho

Cenário	Organização	Momento de Implementação
3C	Contratante	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 fornecedores • Parte 3: Execução de atividades organizacionais de apoio à terceirização
4C	Contratante	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
1F	Fornecedor	Organização Fornecedora com a intenção de iniciar o negócio fornecimento de força de trabalho para terceirização: <ul style="list-style-type: none"> • Parte 1: Avaliação do negócio fornecimento de força de trabalho para terceirização • Parte 2: Definição da estratégia para fornecimento de força de trabalho para terceirização
2F	Fornecedor	Organização Fornecedora iniciando a execução da estratégia para terceirização: <ul style="list-style-type: none"> • Parte 1: Viabilização da execução da estratégia de fornecimento de força de trabalho para terceirização • Parte 2: Avaliação de uma proposta de fornecimento • Parte 3: Planejamento da realização da terceirização
3F	Fornecedor	Organização Fornecedora gerenciando a estratégia para terceirização: <ul style="list-style-type: none"> • Parte 1: Execução e Monitoração do projeto de realização da terceirização • Parte 2: Monitoração do portfólio de contratos • Parte 3: Execução de atividades organizacionais de apoio à terceirização
4F	Fornecedor	Organização Fornecedora melhorando seus processos para 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

Esta avaliação possibilitou identificar várias melhorias na organização dos processos, resultados esperados e notas. 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. A seguir são apresentadas algumas das principais mudanças nos processos:

- O processo Gerência de Relacionamento na visão contratante foi incorporado ao processo Gerência da Terceirização e na visão fornecedor foi incorporado ao processo Gerência de Realização da Terceirização.

- O processo Gerência de Riscos passou a ser tratado nos processos Estratégia de Terceirização e Gerência da Terceirização na visão contratante e Estratégia para terceirização e Gerência de Realização da Terceirização na visão fornecedor.
- Os processos Gerência Financeira da Terceirização, contratante e fornecedor, foram excluídos e os resultados esperados foram incorporados aos processos Gerência da Terceirização e Gerência de Realização da Terceirização.
- O processo Gerência da Capacidade de Realização do Serviço foi excluído e os resultados esperados foram incorporados aos processos, Gerência de Realização da Terceirização e Gerência de Portfólio de Contratos.

Um exemplo de como a criação dos cenários ajudou na reorganização dos processos, pode ser visto a seguir. Ao descrever a “Parte 2: Avaliação de uma proposta de fornecimento” do cenário “2F - Organização Fornecedor iniciando a execução da estratégia para terceirização” para organizações fornecedores, ficou claro que era neste momento que o resultado esperado GCA 1 (“Os requisitos de capacidade (atual e futura) para o fornecimento de força de trabalho terceirizada são identificados e acordados entre a contratante e a contratada”, vide Seção 4.7) deveria ser executado no contexto do processo Gerência de Portfólio de Contratos (GPC) antes da assinatura do contrato entre as partes. Além disso, após a assinatura do contrato, a avaliação da capacidade prevista no antigo GCA 2 (“O plano de capacidade de alocação de força de trabalho terceirizada é definido em comum acordo entre contratada e contratante levando em consideração a força de trabalho necessária para atender às necessidades atuais e futuras da contratante”, vide Seção 4.7) deveria fazer parte do escopo do Gerência de Recursos Humanos (GRH).

A organização deve identificar, qualificar, priorizar e selecionar as oportunidades de negócio de fornecimento de força de trabalho de TI, em relação aos objetivos estratégicos da organização por meio de critérios objetivos considerando a necessidade de investimento. Os contratos potenciais são priorizados e limites estabelecidos, para determinar quais contratos serão executados. As características dos contratos identificados são frequentemente determinadas, incluindo o valor das partes interessadas, riscos e barreiras para o sucesso, dependências e inter-relações, restrições, necessidades de recursos e disputa mútua por recursos. Cada contrato potencial deve ser então avaliado com relação à probabilidade de sucesso e custo-benefício [1]. As oportunidades de negócio de fornecimento de força de trabalho de TI, considerando a necessidade de investimento, a capacidade de fornecimento e à viabilidade de atendimento à legislação pertinente, são identificadas, qualificadas, priorizadas e selecionadas

em relação aos objetivos estratégicos da organização por meio de critérios objetivos (GPC 1).

Com a(s) assinatura(s) do contrato(s) com a(s) contratante(s) é possível iniciar o planejamento da realização da terceirização, o que constitui o terceiro passo deste cenário. *A organização após identificar, qualificar, priorizar e selecionar as oportunidades de negócio de fornecimento de força de trabalho de TI considerando critérios objetivos (GPC 1), avaliar sua capacidade de realização do serviço de fornecimento de força de trabalho de TI, considerando os requisitos de capacidade atual e futura (GRH 1), deve alocar os recursos e orçamento (GPC 2), e também estabelecer a responsabilidade e autoridade para cada contrato (GPC 3).*

Com isso, as redações entre os resultados esperados GPC 1 e GRH 1 foram definidas como:

GPC 1: As oportunidades de negócio de fornecimento de força de trabalho de TI, considerando a necessidade de investimento, a capacidade atual e futura de fornecimento e à viabilidade de atendimento à legislação pertinente, são identificadas, qualificadas, priorizadas e selecionadas em relação aos objetivos estratégicos da organização por meio de critérios objetivos.

GRH 1: A viabilidade de atender ao escopo e aos requisitos e a capacidade de fornecimento de força de trabalho para terceirização atuais e futuros é avaliada, considerando os critérios estabelecidos em edital, termo de referência acordos de nível de serviço e nos aspectos legais relacionados ao fornecimento de força de trabalho. Um plano de ação para tratar desvios identificados é estabelecido, implementado e mantido.

Outro ponto importante a ser considerado é que a maior parte das Notas descritas em cada um dos processos e resultados esperados foi incorporada aos cenários, pois faziam referência a como os resultados esperados deveriam ser implementados. Permanecendo apenas, algumas que possuíam um relacionamento de dependência e obrigatoriedade com o resultado esperado. O exemplo abaixo mostra o uso do antigo conteúdo de notas no contexto da descrição de uso do processo Gerência de Recursos Humanos (GRH). Note-se a referência aos achados identificados nos estudos qualitativo e de mapeamento sistemático.

O responsável pela gerência de recursos humanos a partir da avaliação da necessidade de força de trabalho para ser alocada em um contrato, conforme o plano de fornecimento de força de trabalho definido, avalia a necessidade de recrutamento (GRH 2), realizando as atividades de busca, seleção e recrutamento (GRH 3) e disponibilizando a força de trabalho de TI para a contratante (GRH 4). Para facilitar solicitações de pessoal futuras, a organização deve registrar as habilidades da força de trabalho para compor uma base de habilidades (GRH 5). *Alguns fatores podem facilitar ou dificultar a busca e contratação de força de trabalho:*

- *Fluxo de contratação simples e ágil;*
- *Acesso às bases de disponibilidade de profissionais [MF09] [46, 54];*
- *Facilidade de contratação de recursos humanos devido à oportunidade de esta trabalhar como força de trabalho terceirizada para grandes e importantes organizações contratantes, mas com baixa oferta de contratação de pessoal próprio [EB05];*
- *Dificuldade na elaboração de um plano de contratação que englobe todas as carências desconhecidas que serão encontradas no futuro causadas por mudanças tecnológicas [ED21];*
- *Atendimento às demandas do contratante de modo que a qualidade do serviço atenda às condições pré-estabelecidas;*
- *Restrições com custos baixos de remuneração pode levar à contratação de força de trabalho com baixa qualificação.*

Como resultado, obteve-se um modelo bem mais simples e fácil de ser entendido, conforme descrito na próxima seção.

4.9. Quarta Versão do Modelo de Referência

A Figura 11 apresenta a estrutura da quarta versão do modelo de referência. Esta versão foi avaliada com a execução de um estudo de caso, que será descrito na próxima seção.



Figura 11 - Nova distribuição de Dimensões e Processos

A Tabela 35 apresenta os elementos (isto é, seção, resultado esperado, cláusula ou prática) das normas e modelos de referência considerados que influenciaram a definição dos processos e resultados esperados que compõem o Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI.

Tabela 35 - Relacionamento entre Processos do Modelo de Referência e Normas e Modelos

Processos	Norma ou Modelo de Referência	Seção, Resultado Esperado ou Prática da Norma ou Modelo de Referência
Estratégia de Terceirização e Estratégia para Terceirização	ISO/IEC/IEEE 12207 [34]	6.3.4 Processo de Gerência de Risco; 6.4.3.2; 6.3.4.3 Atividades e Tarefas
	ABNT NBR ISO/IEC 27001 [81]	6.3.2 Processo de Gerência de Risco; Tabela A1
	QPS [38]	GSI 2; OCS1; OCS2; OCS3
	MR-MPS-SV [26]	OSV 1; OSV 4; OSV 5; OSV 6; OSV 7; GOS10; GOS11; GPC4; GDS 7; GDS8
	CMMI 2.0 [27]	GOV 2.2; GOV 2.3; GOV 2.4; GOV 3.1; GOV 3.2; II 2.1; II 2.2; II 2.2; II 3.1; RSK 2.1; RSK 2.2; RSK 3.1; RSK 3.2; RSK 3.3; RSK 3.4; RSK 3.5
Gerência do Aspecto Legal	Não se aplica	-
Gerência de Portfólio de Contratos	ISO/IEC/IEEE 12207 [34]	6.2.3 Gerência de Portfólio de Projeto: 6.3.3.2 Resultados; 6.2.3.3 Tarefas e Atividades
Gerência dos Aspectos Contratuais	ISO/IEC/IEEE 12207 [34]	6.1.1 Processo de Aquisição; 6.1.1.2; 6.1.1.3; 6.1.2, Processo de Suprimento; 6.1.2.2; 6.1.2.3
	ISO/IEC 20000 [28]	GF 8.3.4; GNS 6.1
	MR-MPS-SV [26]	GFO 1; GFO 2; GFO 3; GFO 4, GNSV 1; GNSV 2+; GNSV 3
	CMMI 2.0 [27]	SAM 1.1; SAM 1.3; SAM 2.1; SAM 2.4; SAM 3.2
Definição e Gerência de Processos	ISO/IEC/IEEE 12207 [34]	6.3.2 Processo de Avaliação e Controle de Processos; 6.3.2.2 Resultados;
	MR-MPS-SV [26]	GPC3; GPC 5; GPC 6; GPC9; GPC10
	CMMI 2.0 [27]	GOV 2.1; GOV 2.2: PAD; II 2.1; II 2.2; II 3.2; II 3.3
Gerência de Configuração	ISO/IEC/IEEE 12207 [34]	9.3.5 Gerência de Configuração
	QPS [38]	QPS – Gerência de Configuração do Produto
Gerência da Terceirização	ISO/IEC/IEEE 12207 [34]	6.3.1 Processo de Planejamento de Projeto: 6.3.1.3 a); 6.3.1.2; 6.3.1.3 c); 6.3.2 Processo de avaliação e controle de projetos
	ISO/IEC 20000 [28]	DTS - 8.5.2; DTS 8.5.3; GRN 8.3.2
	QPS [28]	PMS 1; PMS 3; PMS 4; PMS 5; PMS 6; PMS 7; OCS1; OCS2; OCS3
	MR-MPS-SV [26]	GOS 2; GOS 3; GOS 4; GOS 5; GOS 6; GOS 7; GOS 8
Gerência de Treinamento	ISO/IEC/IEEE 12207 [34]	6.2.4.3 Atividades e Tarefas
	MR-MPS-SW [75]	GRH 1; GRH 2; GRH 3; GRH 4
	MR-MPS-RH [37]	Capacitação e Desenvolvimento – CDV
Medição	ISO/IEC/IEEE 12207 [34]	6.3.7 Processo de Medição; 6.3.7.2 Resultados; 6.3.7.3 Atividades e Tarefas
	QPS [38]	MED 1; MED 2; MED 3; MED 4; MED 5
	CMMI 2.0 [27]	GOV 2.3

Processos	Norma ou Modelo de Referência	Seção, Resultado Esperado ou Prática da Norma ou Modelo de Referência
Gerência da Realização da Terceirização	ISO/IEC/IEEE 12207 [34]	6.3.4 Processo de Gerência de Risco; 6.4.3.2; 6.3.4.3 Atividades e Tarefas
	ISO/IEC 20000 [3]	GC 8.4.3
	QPS [38]	GC 1; GC 2; GC 3; GC 4; OCS1; OCS2; OCS3
Gerência de Recursos Humanos	ISO/IEC/IEEE 12207 [34]	6.2.4 Gerência de Recursos Humanos; 6.2.4.2 Resultados; 6.2.4.3 Atividades e Tarefas; 6.2.6 Gerência de Conhecimento
	MR-MPS-SW [75]	GRH 1

A Tabela 36 apresenta as dimensões, os processos que a compõem, a origem e a evolução do nível de maturidade. O atendimento aos níveis de capacidade é requerido para todos os processos de acordo com o nível de maturidade considerado. Os processos da dimensão Organizacional são obrigatórios tanto para Contratantes quanto para Fornecedores. Assim, por exemplo, uma organização, ou unidade organizacional, fornecedora é considerada aderente ao nível de maturidade Bronze se todos os resultados esperados do nível Bronze são atendidos e cada processo das dimensões Organizacional e Organizacional Fornecedor tem pelo menos o nível Bronze de capacidade.

Tabela 36 - Dimensões, Processos e Nível de Maturidade

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	Bronze		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 - GTE	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	Prata	Ouro

4.10. Estudo de Caso para Avaliação da Quarta Versão do Modelo de Referência

Com a versão do modelo atualizada com as sugestões de melhoria identificadas na etapa anterior, a próxima etapa foi realizar um estudo de caso [109]. A seguir, são apresentados o planejamento, execução e resultados e discussão do estudo de caso realizado.

4.10.1. Planejamento do Estudo de Caso

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa comumente usada em áreas como psicologia, sociologia, ciência política, serviço social, negócios e planejamento comunitário. Nessas áreas, os estudos de caso são conduzidos com o objetivo não apenas de aumentar o conhecimento (por exemplo, conhecimento sobre indivíduos, grupos e organizações e sobre fenômenos sociais, políticos e relacionados), mas também provocar mudanças no fenômeno em estudo (por exemplo, melhorar educação ou assistência social). A pesquisa em engenharia de software tem objetivos de alto nível semelhantes, ou seja, entender melhor como e por que a engenharia de software deve ser realizada e, com esse conhecimento, buscar melhorar o processo de engenharia de software e os produtos de software resultantes [109]. Os estudos de caso oferecem uma abordagem que não requer uma fronteira estrita entre o objeto de estudo e seu ambiente. Os estudos de caso não geram os mesmos resultados sobre, por exemplo, relações causais, como os experimentos controlados, mas fornecem uma compreensão mais profunda dos fenômenos em estudo [109].

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 (Seção 1.4 Figura 1).

Uma das aplicações do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI é possibilitar que, a organização identifique, a partir dos processos e resultados esperados definidos no modelo, pontos de melhorias nas práticas atualmente adotadas na organização. Assim, 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*’.

O *perfil de participante* escolhido para o estudo de caso foi de responsáveis pela gerência de contratos, gerência de relacionamento e execução da terceirização em organizações que contratam e fornecem o serviço de terceirização de força de trabalho de TI. Para a caracterização da organização que participou da etapa de Análise de Gap foi considerado o seguinte grupo de informações: Nome e local da organização participante; Tipo de organização (Contratante / Fornecedor); Seguimento de atividade da organização participante; Data inicial e final da realização da Análise de Gap; Tipos de atividades envolvidas na terceirização; Quantidade de força de trabalho terceirizada de TI por tipo de atividade; Quantidade de contratos por tipo de atividade; Tempo de contrato por tipo de atividade (Quantidade de contratos); Quantidade de Clientes (para organização fornecedora de força de trabalho); Quantidade de fornecedores de força de trabalho (para organização contratante de fornecedor de força de trabalho).

O formulário de caracterização de participante adotado na avaliação por pares foi adaptado para ser utilizado nesta etapa e pode ser visto na Tabela 37.

Tabela 37 - Caracterização do participante

Identificação	Gap análise contratante	Gap análise fornecedor
Nome	Participante 01	Participante 02
Local	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro
Data inicial	Junho de 2023	Junho de 2023
Perfil	Contratante	Fornecedor
Conhecimento / Experiência / Atuação		
Avaliador CMMI	Não tem experiência	Não tem experiência
Avaliador MPS Serviço	Não tem experiência	Não tem experiência
Avaliador MPS Software	Não tem experiência	Não tem experiência
Avaliador QPS	Não tem experiência	Não tem experiência
Força de Trabalho Terceirizada de TI	Não tem experiência	Mais de 10 anos de experiência
Gerência de Contrato de Terceirização de Força de Trabalho	Mais de 15 anos de experiência	Mais de 5 anos de experiência
Gerência de Força de Trabalho Terceirizada de TI	Mais de 15 anos	Mais de 5 anos de experiência
Implementador CMMI	Não tem experiência	Não tem experiência
Implementador MPS Serviço	Não tem experiência	Não tem experiência
Implementador MPS Software	Não tem experiência	Não tem experiência
Implementador QPS	Não tem experiência	Não tem experiência

Para apoiar a realização da análise de Gap, foram definidos dois formulários (contratante e fornecedor) com as seguintes abas: Ajuda, com explicações de como usar

o formulário; Colaborador, com informações para caracterização; Organização, para caracterização; Contratante / Fornecedor, com os processos e resultados esperados correspondentes à visão, usada para conduzir as entrevistas e registrar os resultados da análise de gap; Resumo, onde é apresentado um gráfico e uma tabela com o resultado da análise de gap; Pergunta final, onde o participante poderia responder perguntas relacionada à completeza, abrangência, viabilidade e utilidade do modelo.

A aba Contratante / Fornecedor contém o seguinte conjunto de informações: Processo; Propósito; Resultado Esperado; Notas; Perguntas; Respostas; Processo definido / Nome; Artefato de evidência; Escala de Avaliação; Observação do avaliador; Resposta do entrevistado sobre a observação do avaliador; Observação referente ao MRTFT; Sugestão de melhoria para a Contratante.

A escala de avaliação foi estabelecida para registrar o nível de atendimento de cada um dos resultados esperados do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho, segundo as informações fornecida pelo colaborador, conforme descrito a seguir:

- Contempla – a organização realiza a prática em conformidade como o resultado esperado;
- Contempla mais que o esperado – a organização realiza a prática além do definido para o resultado esperado;
- Parcial – a prática executada na organização, atende a partes do resultado esperado do modelo;
- Não contempla: o resultado esperado não é contemplado na execução das práticas da organização;
- Não Avaliado – o resultado esperado não foi avaliado na análise de gap.
- Fora de Escopo – o resultado esperado está fora o escopo da análise de gap.

Para guiar a entrevistas foi elaborado um conjunto de perguntas associadas a cada um dos processos e resultados esperados do modelo. Não houve treinamento sobre o modelo, porém antes de iniciar as entrevistas, foi realizada uma explicação sobre o modelo, seu objetivo, como foi estrutura e a cada pergunta realizada foi apresentado e explicado ao resultado esperado associado à pergunta. Além disso, também se utilizou os resultados esperados para questionar se os aspectos ali mencionados eram seguidos pela organização. Como exemplo, na Tabela 38 são apresentadas duas perguntas

relacionadas aos resultados esperados EST 1 e EST 2 do processo Estratégia de Terceirização para a visão Contratante. Além disso, houve uso de perguntas genéricas, por exemplo, para questionar se o participante poderia propor melhorias relacionadas à pergunta realizada.

Tabela 38 – Parte do Formulário de Coleta para a Análise de Gap

Dimensão Contratante	
Processo Estratégia de Terceirização	
O propósito do processo Estratégia de Terceirização é apoiar a organização contratante a avaliar a viabilidade de adotar o uso de força de trabalho terceirizada de TI e, caso positivo, definir uma estratégia para terceirização considerando os objetivos organizacionais e de TI, possíveis vantagens competitivas e a análise de quais atividades podem ser terceirizadas.	
Perguntas sobre os Resultados Esperados	
EST 1	Como foi analisada a viabilidade de adoção da TFT? Como foram considerados tópicos como Objetivos de negócio, necessidades organizacionais e aspectos legais?
EST 2	Como foram estabelecidas quais atividades que podem ser terceirizadas considerando os riscos, oportunidades e vantagens competitivas da terceirização?

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.

O relatório de gap foi, então, apresentado aos participantes para coleta de feedback. Também foi permitido a elas complementar alguma resposta anterior e, assim, mudar a caracterização realizada.

Ao final, foram feitas perguntas finais:

- Em relação à viabilidade do modelo, na sua opinião, o modelo foi capaz de diagnosticar a real situação da organização em relação às práticas de terceirização envolvidas?
- As classificações (escala de avaliação) Contemplado, Parcial ou Não contemplado representam de fato o que ocorre na organização? Senão, por favor, justifique.
- Você teria alguma sugestão de melhoria em relação ao modelo? Por exemplo, a redação de algum propósito ou resultado poderia ser melhorada? Há outros aspectos (o que inclui, mas não se limita a, resultados esperados e processos) que você julga importantes, mas que não foram abordados? Há aspectos que você julga não serem relevantes? Por favor, explique.

- Em relação à utilidade do modelo, na sua opinião, ele provê benefícios para a organização? Quais? Para que tipos de organizações você recomendaria o modelo?
- Você considera que o modelo é adequado para organizações que ainda não adotam, mas querem adotar terceirização de força de trabalho? Por quê? Que benefícios você considera que ele traria?
- Você considera que o modelo é adequado para organizações que já adotam a terceirização de força de trabalho? Como ele poderia ser útil? Que benefícios você considera que ele traria?

4.10.2. Execução e Resultados do Estudo de Caso

As entrevistas realizadas com contratante, contemplaram todos os processos e resultados esperados e foram conduzidas no modelo virtual em duas seções de 2 horas cada, utilizando a ferramenta Teams, que possibilitou a gravação e a transcrição automaticamente. A entrevista realizada com o fornecedor foi conduzida no modelo virtual em uma seção de 2 horas, utilizando a ferramenta Teams, que possibilitou a gravação e a transcrição automaticamente. Foi contemplado todos os resultados esperados dos processos Estratégica para Terceirização e Gerência de Portfólio de Contratos, sendo estes os mais representativos da organização.

Para agilizar o registro e o tempo das entrevistas, somente as observações significativas eram anotadas no formulário, pois como foram feitas as gravação e transcrições automáticas, era possível rever tudo que foi falado e transcrito para preencher as respostas às perguntas. Para facilitar a rastreabilidade da gravação e transcrição com os processos e resultados esperados, era falado claramente a identificação para ficar registrado na transcrição. Após a realização das entrevistas, a partir das transcrições e gravações, foram preenchidos os dois formulários (contratante e fornecedor) com o resultado da análise de gap.

A seguir, é apresentada a realização da análise de gap para a organização contratante de fornecedor de força de trabalho terceirizada de TI.

A entrevista teve início com uma breve explicação do objetivo do estudo de caso e do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI, para

a visão de contratante de fornecedor de força de trabalho terceirizada. Foi também comentado sobre a questão de sigilo absoluta sobre a identificação da organização e do colaborador. Foi iniciada a gravação e transcrição da entrevista de análise de gap.

Como exemplo de como foram realizadas as perguntas, é apresentado como foi feito para o processo Estratégia de Terceirização, para o resultado esperado EST 1, foi lido o texto do resultado esperado (*“A viabilidade de usar força de trabalho terceirizada é avaliada considerando os objetivos de negócio e de TI, as necessidades organizacionais e os aspectos legais relacionados à terceirização”*) e questionado se haveria evidências de implementação na empresa. A resposta obtida (que não pode ser divulgada devido a confidencialidade) foi resumida como *“Devido a questões regulamentares, a organização adota a terceirização de força de trabalho como forma de não aumentar o número de funcionários próprios. Anualmente, a estratégia é reavaliada, quando também é feito um planejamento da necessidade de força de trabalho para o ano seguinte. Há assessoramento jurídico para definir a estratégia de terceirização”*. Com isso, o resultado esperado foi considerado contemplado.

A seguir, é apresentado como exemplo, um sumário de análise de gap do processo Estratégia de Terceirização na organização contratante (Tabela 39). O resultado foi revisado pelo avaliador e pelo orientador, e uma nova reunião foi realizada como o colaborador para apresentar e validar o resultado da análise de gap. A análise de gap completa pode ser consultada no Anexo 3.

Tabela 39 - sumário de análise de gap do processo Estratégia de Terceirização

Resultado	Avaliação	Diagnóstico
EST 1	Contempla	Devido a questões regulamentares, a organização adota a terceirização de força de trabalho como forma de não aumentar o número de funcionários próprios. Anualmente, a estratégia é reavaliada, quando também é feito um planejamento da necessidade de força de trabalho para o ano seguinte. Há assessoramento jurídico para definir a estratégia de terceirização.
EST 2	Contempla	Anualmente, durante a avaliação da necessidade de terceirização, os papéis para exercer as atividades a serem terceirizadas são definidos.
EST 3	Contempla	Há uma área organização responsável pela avaliação de riscos associados à terceirização. Os riscos são avaliados pela área jurídica da empresa. A oportunidade identificada foi o fato de poder usar TFT para atender à qualquer tipo de demanda (projeto, manutenção, operação, suporte, etc.) das áreas de negócio. Como pontos fracos: (i) não foi possível evidenciar como os riscos são registrados/documentados.
EST 4	Contempla	Anualmente, após a reavaliação da estratégia e identificação da necessidade dos papéis a serem terceirizados, é feito um planejamento dos custos com base em levantamento feito junto a atuais ou possíveis futuras empresas fornecedoras de força de trabalho. O planejamento é aprovado pela diretoria da empresa para o ano seguinte. A partir dos custos de cada

Resultado	Avaliação	Diagnóstico
		necessidade é possível estabelecer o orçamento para a realização das atividades ao longo do ano.
EST 5	Contempla	Anualmente, membros de diferentes níveis da alta administração da empresa aprovam a estratégia de terceirização para o ano seguinte, incluindo os custos associados.
EST 6	Contempla	Anualmente, os recursos financeiros e materiais são aprovados para o ano seguinte pela alta administração da empresa.
EST 7	Contempla	A organização tem procedimentos operacionais e uma equipe que apoiam a definição e execução dos processos organizacionais, inclusive os associados à execução da estratégia de terceirização. Os gestores alocados para executarem a estratégia de terceirização passam por treinamentos que englobam conhecer os procedimentos operacionais envolvidos. Além disso, há uma avaliação do perfil dos gestores para que possam ser alocados à execução da estratégia de terceirização.
EST 8	Contempla	Há reavaliação periódica da necessidade de uso de força de trabalho terceirizada. Foi citado um exemplo recente em que uma das equipes foi reduzido devido à redução de demanda (o que está associado ao risco de ter mais funcionários terceirizados que o necessário). Foi informado que o monitoramento é mensal. Como pontos fracos: (i) não há evidências de monitoração de oportunidades;
EST 9	Contempla	Há evidências da periodicidade da monitoração de riscos mas o exemplo de tomada de ações para mitigação de riscos identificados envolve pessoal terceirizado que não é de TI. Como pontos fracos: (i) não há evidências de monitoração de pessoal terceirizado de TI; (ii) não há evidências de que as ações são registradas e, após isso, acompanhadas; (iii) não há evidências de monitoração de oportunidades.
EST 10	Contempla	Há evidências de revisão da estratégia de terceirização de força de trabalho envolvendo a descontinuidade de uma tecnologia e contratação de pessoal terceirizado para construir uma nova.

A Figura 12 apresenta o resultado da análise de gap considerando os critérios de atendimento ao modelo.

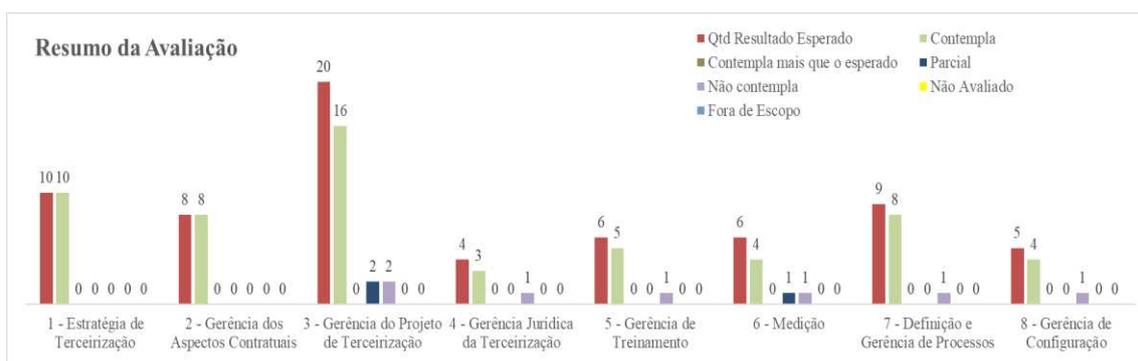


Figura 12 - Resumo da avaliação

Uma das utilidades da realização da análise de gap é possibilitar que a organização participante possa identificar melhorias em suas práticas, processos e artefatos utilizados.

A Tabela 40 apresenta as melhorias identificadas na análise de gap da organização contratante.

Tabela 40- Sugestões de melhoria para a contratante

Processo / Propósito / Resultado Esperado / Notas	Sugestão de melhoria para a Contratante
GTE 4 (A partir do nível Bronze): A necessidade de força de trabalho terceirizada, os recursos necessários para a apoiar as atividades realizadas pela força de trabalho e os custos associados à alocação da força de trabalho terceirizada são identificados e dimensionados.	Oportunidade de melhoria: Verificar a questão do dimensionamento dos custos. Na estratégia e no contrato fala disto.
GTE 11 (A partir do nível Bronze): A satisfação e o comprometimento da força de trabalho terceirizada com as atividades realizadas são monitorados com o objetivo de promover o bem-estar e a baixa rotatividade e não conformidades são identificadas.	Oportunidade de melhoria organizacional. Apesar de ações para aumentar a satisfação e comprometimento da força de trabalho, é conveniente sempre agir para reduzir a rotatividade.
GTE 19 (A partir do nível Ouro): Os resultados dos monitoramentos e das ações de contingência e mitigação dos riscos e oportunidades referentes ao projeto de terceirização são analisados com o objetivo de identificar e registrar possíveis melhorias nos processos.	Oportunidade de melhoria organizacional. Apesar dos monitoramentos serem realizados, não existem ações para aproveitar o resultado do monitoramento na melhoria dos processos.
TRE 3 (A partir do nível Prata): O plano de treinamento considerando as necessidades de treinamento é definido, seguido e mantido atualizado.	Oportunidade de Melhoria: Verificar as observações na NOTA que diz o que seria conveniente ter em um plano de treinamento.
TRE 5 (A partir do nível Prata): A efetividade dos treinamentos é avaliada e registrada.	Oportunidade de melhoria: Possibilidade de avaliar motivos de não absorção de conhecimento nos treinamentos e o que pode ser melhorado para a absorção.
TRE 6 (A partir do nível Ouro): As habilidades dos instrutores e os recursos necessários com base na análise dos registros e avaliações da efetividade dos treinamentos são aprimorados.	Oportunidade de melhoria: Avaliar a possibilidade de inclusão.
MED 2 (A partir do nível Prata): Um conjunto adequado de medidas para atendimento às necessidades de informação é definido e mantido atualizado.	Oportunidade de melhoria: Verificar na Nota se as informações normalmente utilizadas para definir uma medida estão contempladas na organização.
DGP 8 (A partir do nível Ouro): Um plano para implementação das oportunidades de melhoria dos processos derivadas dos objetivos de negócio, da avaliação dos processos, da exploração e avaliação de potenciais novos processos, técnicas, métodos e ferramentas, com base na importância dos processos para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, é definido, executado e mantido atualizado.	Oportunidade de melhoria: Possibilitar que as pessoas possam propor as melhorias diretamente na ferramenta, podendo inclusive acompanhar a realização.
DGP 9 (A partir do nível Ouro): A efetividade das melhorias implantadas é avaliada com base nos objetivos de melhoria.	Oportunidade de melhoria: Verificar com a área de excelência operacional. Definir procedimentos para avaliação da efetividade das melhorias implantadas.

Em complemento, foi aproveitado para coletar a percepção do colaborador sobre um conjunto de perguntas referentes a aplicabilidade, viabilidade e utilidade do modelo

de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI conforme apresentado na Tabela 41.

Tabela 41 - Perguntas e respostas finais da análise de gap

Pergunta Final	Comentário / Resposta
Em relação à <u>viabilidade</u> do modelo, na sua opinião, o modelo foi capaz de diagnosticar a real situação da organização em relação às práticas de terceirização envolvidas?	Sim, na minha opinião, o modelo foi capaz de diagnosticar de forma eficiente e precisa a real situação da organização em relação às práticas de terceirização envolvidas. As análises e resultados obtidos por meio do modelo forneceram uma visão clara e abrangente das práticas de terceirização adotadas pela organização, permitindo identificar pontos fortes, áreas de melhoria e possíveis oportunidades de otimização. A aplicação do modelo revelou informações valiosas que foram fundamentais para entender a eficácia e a viabilidade das práticas de terceirização da organização, contribuindo para uma tomada de decisão mais informada e estratégica no que diz respeito a esse aspecto do negócio.
As classificações Contemplado, Parcial ou Não contemplado representam de fato o que ocorre na organização? Senão, por favor, justifique. <i>(aqui é a sua deixa para mudar alguma coisa que não tenha visto adequadamente).</i>	Sim, as classificações Contemplado, Parcial ou Não contemplado são representativas e refletem adequadamente a real situação da organização em relação às práticas de terceirização.
Você teria alguma sugestão de melhoria em relação ao modelo? Por exemplo, a redação de algum propósito ou resultado poderia ser melhorada?	Não há sugestões de melhoria em relação ao modelo. O propósito e os resultados foram bem redigidos e abordam de forma completa as questões relevantes para a análise das práticas de terceirização na organização.
Há outros aspectos (o que inclui, mas não se limita a, resultados esperados e processos) que você julga importantes, mas que não foram abordados?	Não observei nenhum novo aspecto.
Há aspectos que você julga não serem relevantes?	Todos são relevantes.
Em relação à <u>utilidade</u> do modelo, na sua opinião: Em relação à <u>utilidade</u> do modelo, na sua opinião: Na sua opinião, ele provê benefícios para a organização?	Um modelo de avaliação da Estratégia de Terceirização da força de trabalho pode fornecer informações valiosas para a gestão da empresa, auxiliando na melhoria contínua das práticas de terceirização e no alinhamento das estratégias organizacionais com os objetivos e necessidades específicas da empresa.

Pergunta Final	Comentário / Resposta
Quais?	1) Identificar e compreender as motivações e objetivos por trás da terceirização da força de trabalho. 2) Avaliar os riscos e benefícios associados à terceirização em diferentes áreas da organização. 3) Identificar as atividades ou funções mais adequadas para serem terceirizadas e aquelas que devem ser mantidas internamente. 4) Analisar o impacto da terceirização na eficiência, produtividade e qualidade dos serviços prestados. 5) Identificar oportunidades de melhoria e otimização das práticas de terceirização. 6) Avaliar a conformidade com políticas e regulamentos internos e externos relacionados à terceirização. 7) Facilitar a tomada de decisões estratégicas relacionadas à força de trabalho terceirizada.
Para que tipos de organizações você recomendaria o modelo?	Para qualquer tipo de organização que deseja utilizar a força de trabalho terceirizada.
Você considera que o modelo é adequado para organizações que ainda não adotam, mas querem adotar terceirização de força de trabalho?	Com certeza!!!!
Por quê?	Porque traz aspectos importantes que precisam ser avaliados ao utilizar a força de trabalho terceirizada.
Que benefícios você considera que ele traria?	O principal é facilitar a avaliação de pontos que em um primeiro momento poderiam passar despercebido para uma organização que não tenha maturidade.
Você considera que o modelo é adequado para organizações que já adotam a terceirização de força de trabalho?	Com certeza. Atualmente trabalho em uma organização que praticamente atende a todos itens, entretanto, em uma grande empresa de Telecom que trabalhei durante 13 anos com grande uso da força de trabalho terceirizada, responderia a praticamente todas as perguntas como “Não contempla”.
Como ele poderia ser útil?	Trazendo a luz para os aspectos não observados e importante na avaliação da utilização da força de trabalho.
Que benefícios você considera que ele traria?	Maior maturidade para todo o processo de terceirização.

A partir das respostas transcritas e descritas no formulário referente à análise de gap realizada com o contratante, foi possível identificar as seguintes oportunidades de melhoria para o modelo:

- O resultado esperado EST 7 precisa ser revisto porque é de nível Bronze, mas menciona 'definição de institucionalização dos processos', que só é previsto no nível Ouro e é alvo do processo Definição e Gerência de Processos (DGP). Assim, para melhorar a consistência do modelo sugere-se alterar a redação de DGP 5, EST 7 e criar um resultado esperado DGP 6, mantendo o DGP 6 atual.

Resultados atuais:

DGP 5: (A partir do nível Ouro): Uma estrutura de apoio para fornecer orientação na definição, o uso e implantação de processos alinhados às necessidades e objetivos da organização é estabelecida.

EST 7: (A partir do nível Bronze): Os recursos humanos, responsabilidades, competências e treinamentos para apoiar a estratégia de uso de força de trabalho terceirizada, definição e institucionalização dos processos, alinhados aos objetivos de negócio e de TI, são garantidos.

Resultados novos:

DGP 5: (A partir do nível Ouro): Uma estrutura de apoio para a definição, o uso e melhoria de processos alinhados às necessidades e objetivos da organização é estabelecida.

DGP 6: (A partir do nível Ouro): Os recursos materiais, financeiros e humanos, responsabilidades, competências e treinamentos necessários para apoiar a definição, uso e melhoria dos processos organizacionais são garantidos.

EST 7 (A partir do nível Bronze): Os recursos humanos, responsabilidades, competências e treinamentos para apoiar a estratégia de uso de força de trabalho terceirizada alinhados aos objetivos de negócio e de TI são garantidos.

- Dúvida em relação ao resultado esperado EST 8 (A partir do nível Bronze): A estratégia de uso de força de trabalho terceirizada, os riscos e oportunidades inerentes ao uso de força de trabalho terceirizada são monitorados em intervalos planejados, e ações apropriadas para tratamento dos desvios são definidas, priorizadas, selecionadas, implementadas e mantidas. A monitoração precisa mesmo acontecer em 'intervalos planejados', ou pode ser esporádica? Foi considerado pelo avaliador que a expressão “Intervalo Planejado” não define um intervalo, é somente uma alerta que deve ser feito o monitoramento, e que o processo deve explicitar qual o intervalo de monitoramento. Sendo assim, nenhuma modificação foi feita.
- Dúvida em GAC 3: Verificar JUR, para essa pergunta, pode ser que de certa forma, apareça lá também. Para evitar redundância do modelo.

Análise do avaliador: Não tem redundância: GAC 3 e JUR 1 e JUR 2 são totalmente diferentes.

- Dúvida em GTE 8: Este resultado precisa ser revisto. Precisa mesmo de um plano geral integrado?

Análise do avaliador: Incluir uma nota explicativa no resultado esperado para deixar claro o que significa um plano geral integrado em GTE8.

NOTA 1 (item informativo): Os seguintes planos compõem o plano geral integrado: (i) Plano de alocação da força de trabalho terceirizada de TI; (ii) Plano de Medição; (iii) Plano de Riscos e Oportunidades.

- Melhoria em TRE 5: Definir notas explicativas com relação a esse ponto.

Análise do avaliador: TRE 5 (A partir do nível Prata): A efetividade dos treinamentos é avaliada e registrada. Nos cenários existem sugestões e detalhes de como implementar a avaliação de efetividade.

- Dúvida: A identificação de oportunidades previstas nos resultados esperados relacionados a identificação de riscos e oportunidades precisa ser obrigatória ou pode ser opcional.

Análise do avaliador: No mínimo a existe uma oportunidade para a contratante que é “ter a oportunidade de alocar força de trabalho terceirizada para suprir a necessidade de pessoas para conduzir as tarefas, sem precisar de contratar novas pessoas para a organização. Para o fornecedor de força de trabalho terceirizada de TI, no mínimo tem a oportunidade de abrir uma nova linha de negócio de baixo risco e baixo investimento. Nos dois casos, as oportunidades precisam ser monitoradas.

Ao final da análise das possíveis melhorias, os ajustes pertinentes foram realizados no modelo de processo para terceirização de força de trabalho de TI. Em continuidade ao estudo, de modo semelhante à entrevista com o contratante, as informações referentes a análise de gap com a visão do fornecedor de força de trabalho terceirizada de TI foram coletadas, analisadas e melhorias nos processos foram registradas, conforme apresentado a seguir. A mesma versão do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI foi utilizada para as duas análises de Gap, contratante e

fornecedor, A nova versão do modelo só foi elaborada após a união dos resultados das duas análises de gaps.

A entrevista teve início com uma breve explicação do objetivo do estudo de caso, do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI para a visão de fornecimento de força de trabalho e da questão de sigilo absoluta sobre a identificação da organização e do colaborador.

Como exemplo de como foram realizadas as perguntas, é apresentado como foi feito para o processo Estratégia de Terceirização, para o resultado esperado EST 1, foi lido o texto do resultado esperado (*“A viabilidade de usar força de trabalho terceirizada é avaliada considerando os objetivos de negócio e de TI, as necessidades organizacionais e os aspectos legais relacionados à terceirização”*) e questionado se haveria evidências de implementação na empresa.

A resposta obtida (que não pode ser divulgada devido a confidencialidade) foi resumida como *“A organização já tinha um contrato com o cliente, mas voltado para desenvolvimento e manutenção de SI, com diretrizes estabelecidas. Já ter um contrato representava uma vantagem competitiva. Algumas raras oportunidades de fornecimento de força de trabalho terceirizada (FTT) em função do conhecimento que detém por causa dos serviços já prestados de desenvolvimento e manutenção de SI. O fornecimento de FTT, quando este é CLT apresenta baixo risco de aspectos legais. Porém, quando o recurso alocado como FTT é Pessoa Jurídica, é feita uma avaliação dos riscos legais em função do perfil comportamental do recurso”*. Com isso, o resultado esperado foi considerado contemplado.

A seguir, é apresentado na Tabela 42 um sumário da análise de gap com as respostas do colaborador, para o processo Estratégia para Terceirização (EPT) e na Tabela 43 é apresentado para o processo Gerência de Portfólio de Contrato (GPC) para a organização fornecedora. Em adição, também é apresentada uma coluna com a observação que o avaliador fez sobre a resposta do entrevistado, sendo que, os resultados foram revisados pelo orientador. Em função de disponibilidade de agenda do colaborador, não foi possível realizar mais entrevistas para avaliar outros processos. Porém, percebeu-se que, como a organização estava iniciando a adoção das práticas de fornecimento de força de trabalho existia grande possibilidade do resultado da análise de gap ficar entre “Parcial” e “Não se Aplica”.

Tabela 42 - sumário de análise de gap do processo Estratégia para Terceirização

RE	Avaliação	Resposta do colaborador	Obs. avaliador
EPT 1	Contempla	A organização já tinha um contrato com o cliente, mas voltado para desenvolvimento e manutenção de SI, com diretrizes estabelecidas. Já ter um contrato representava uma vantagem competitiva. Algumas raras oportunidades de fornecimento de força de trabalho terceirizada de TI (FTT) em função do conhecimento que detém por causa dos serviços já prestados de desenvolvimento e manutenção de SI. O fornecimento de FTT, quando este é CLT apresenta baixo risco de aspectos legais. Porém, quando o recurso alocado com FTT é Pessoa Jurídica, é feita uma avaliação dos riscos legais em função do perfil comportamental do recurso.	Foi possível evidenciar a realização da atividade.
EPT 2	Contempla	A organização tem uma lista com as atividades e perfis que foi elaborada e alimentada inicialmente com os recursos alocados no desenvolvimento e manutenção de SI. Tal lista possui outras informações complementares, como por exemplo, nível de conhecimento desejado, faixa salarial etc.	Foi possível evidenciar a realização da atividade e a existência de artefato padrão.
EPT 3	Parcial	O único risco identificado foi a contratação de PJ em função deste resolver entrar com um processo legal solicitando benefícios semelhantes ao funcionário CLT.	Não foi possível identificar como os riscos e oportunidades são documentados.
EPT 4	Contempla	A partir da lista / tabela é possível estabelecer os custos da FTT.	Foi possível evidenciar a realização da atividade e a existência de artefato padrão.
EPT 5	Contempla	É feito uma avaliação do orçamento considerando os valores e itens totais que compõem o orçamento.	Foi possível evidenciar a realização da atividade e a existência de artefato padrão.
EPT 6	Parcial	A partir da lista de perfil / atividades.	Não foi possível identificar o envolvimento da alta direção.
EPT 7	Parcial	Os recursos materiais, financeiros e infraestrutura necessárias para o fornecimento de FTT estão contidas na lista de perfil / atividades.	Não foi identificado como os recursos materiais e financeiros são garantidos.
EPT 8	Parcial	Ao identificar a oportunidade de fornecimento de FTT, o "colaborador" foi alocado como recurso para apoiar a execução da estratégia de fornecimento e de outras atividades referentes ao FTT.	Não foi possível identificar evidência de como isto foi feito.
EPT 9	Não contempla		Não foi possível identificar evidência de como seria feito o monitoramento da estratégia.
EPT 10	Não contempla		Não foi possível identificar evidência de como seria feito. Ex: monitoramento de desvio de função. "

RE	Avaliação	Resposta do colaborador	Obs. avaliador
EPT 11	Não contempla		Não foi possível evidenciar como são implementadas as ações para contingência e mitigação dos riscos.

Tabela 43 - sumário de análise de gap do processo Gerência de Portfólio de Contrato

RE	Avaliação	Resposta do colaborador	Obs. avaliador
GPC 1	Parcial	A organização já tinha alguns poucos recursos alocados como FTT. O cliente demonstrou interesse em agrupar a FTT distribuídas em vários fornecedores em um único fornecedor. Foi identificada a oportunidade de uma linha de serviço / negócio interessante com risco baixo em relação a gestão de RH, Divide com o cliente as responsabilidades e riscos. A capacidade atual está descrita na lista de perfil / atividade e a necessidade futura é atendida a partir de procura / pesquisa / seleção de profissionais de mercado que é feita pela equipe de recrutamento e seleção.	Apesar de existir uma reunião formal para decidir a viabilidade de fornecimento, não foi possível evidenciar a existência de algum tipo de termo de referência.
GPC 2	Parcial	Acordo entre cliente e fornecedor. Cliente apresenta a necessidade e o valor a ser pago. O fornecedor avalia o valor e a disponibilidade de força de trabalho terceirizada de TI se for dentro do estabelecido na Lista de Perfil / Atividade, avalia a disponibilidade de usar um recurso da lista ou a possibilidade de procurar no mercado alguém com o perfil desejado.	Foi não possível evidenciar a existência de artefato padrão.
GPC 3	Parcial	Quando recebeu a demanda do cliente, foi definido um gerente específico que já fazia atividades semelhantes.	Foi não possível evidenciar a existência de artefato padrão.
GPC 4	Parcial	O recurso alocado faz a gestão do contrato, financeiro e de RH além de monitorar as demandas do cliente.	Foi não possível evidenciar a existência de artefato padrão.
GPC 5	Parcial	Ao identificar o desvio, exemplo, perfil e quantidade, é analisada a causa raiz, sendo criadas ações para corrigir as causas. Caso um recurso alocado como FTT evolua de nível (por exemplo: muda de Pleno para Sr) é feito uma avaliação do orçamento relativo a este recurso, por exemplo, o contrato prevê nível Pleno e o recurso alocada atualmente evoluiu para Sr. Caso o contratante resolva não assumir o novo custo, é feito um processo de busca de um novo recurso para substituir o que evoluiu de nível e salário.	Foi não possível evidenciar a existência de artefato padrão.

A Figura 13 apresenta o resultado da análise de gap considerando os critérios de atendimento ao modelo.

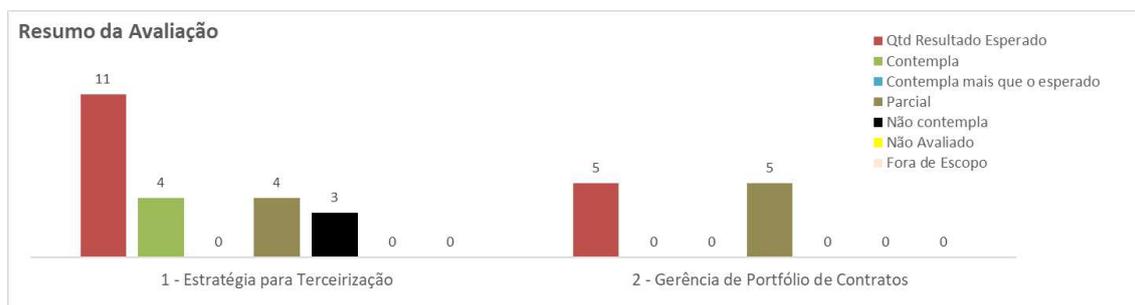


Figura 13 - Resultado da análise de gap

Em complemento, foi aproveitado para coletar a percepção do colaborador sobre a aplicabilidade, viabilidade e utilidade do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI, conforme apresentado na Tabela 44 - Pergunta final - FornecedorTabela 44.

Tabela 44 - Pergunta final - Fornecedor

Pergunta Final	Comentário / Resposta
Em relação à <u>viabilidade</u> do modelo, na sua opinião, o modelo foi capaz de diagnosticar a real situação da organização em relação às práticas de terceirização envolvidas?	A aplicação do modelo possibilitou identificar informações de grande interesse, para entender os requisitos necessários para a adoção das práticas de fornecimento de força de trabalho terceirizada. A organização, ao decidir continuar com esta linha de negócio, pode usar o modelo para apoiar a definição dos processos e artefatos necessários à realização das atividades.
Em relação às classificações “Contempla, Parcial e Não Contempla” representam de fato o que ocorre na organização?	Sim, é capaz de representar a situação atual da organização.
As descrições dos propósitos e resultados esperados são claras e entendíveis?	As descrições dos propósitos e resultados esperados são relevantes e claras o suficiente para compreensão, não sendo observados novos aspectos.
Na sua opinião, o modelo provê benefícios para a organização?	Sim, fornecer informações de grande valor para apoiar a gestão da organização, tomada de decisão, análise de riscos e oportunidades e na implantação e melhoria práticas de terceirização, em concordância com os objetivos de negócio da organização, podendo ser aplicável em qualquer tipo de organização em qualquer estágio de maturidade dos processos.

Uma das utilidades da realização da análise de gap é possibilitar que a organização participante possa identificar melhorias em suas práticas, processos e artefatos utilizados. A organização fornecedora participante possui poucos processos e artefatos formais para apoiar a realização das atividades relacionadas à terceirização de força de trabalho de TI. Vendo como oportunidade, caso a linha de negócio tenha continuidade em função de

novos contratos e mesmo com o atual, de implementar e institucionalizar os processos e resultados esperados do modelo.

A partir das respostas transcritas e descritas no formulário referente à análise de gap realizada com o fornecedor de força de trabalho terceirizada de TI, foi possível identificar a seguinte sugestão de melhoria à ser analisada para o modelo.

O resultado esperado “EPT 5 (A partir do nível Bronze): Um orçamento para o serviço de fornecimento de força de trabalho para terceirização é elaborado tomando como base os custos da força de trabalho e outros custos relacionados ao negócio terceirização de força de trabalho”, precisa ser avaliado com a relação à duplicidade de ação com o resultado “GPC 2 (A partir do nível Bronze): Os recursos e orçamentos para cada contrato são identificados e alocados”.

Análise do avaliador: Os resultados esperados são realizados em momentos distintos. Enquanto, no EPT 5 trata o orçamento com o objetivo de avaliar a viabilidade do negócio terceirização, no resultado esperado GPC 2, executado após a assinatura do contrato com a Contratante, o objetivo fazer um orçamento para disponibilizar a força de trabalho mais adequado ao orçamento estabelecido em contrato. Portanto, não é pertinente a alteração do modelo para esta avaliação.

Os resultados das análises de gap (contratante e fornecedor) foram avaliados e diferentemente das etapas de criação de versões anteriores, apesar de não terem sido identificadas mudanças significativas na organização do modelo (dimensões, processos, resultados esperados, e nos cenários de uso do modelo), os ajustes foram realizados e foi possível gerar a quinta versão do Modelo de Referência de Processo para a ser utilizada por organizações contratantes e fornecedoras de força de trabalho para terceirização, conforme apresentada no CAPÍTULO 5.

4.10.3. Discussão

Conforme definido no objetivo do estudo de caso, os resultados obtidos permitiram *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.*

O estudo de caso realizado nesta tese envolveu uma organização fornecedora de força de trabalho terceirizada de TI e uma organização contratante de fornecedor de força

de trabalho terceirizada de TI. Foram realizadas entrevistas entre o autor desta tese e os colaboradores em momentos distintos, sendo os resultados analisados pelo orientador da tese e realizado nova entrevista para apresentar o resultado, que se pertinente, poderiam ser ajustados. Conforme descrito por Runeson *et al.* [109], o estudo de caso é uma estratégia para fazer pesquisa que envolve uma investigação empírica de um determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real usando múltiplas fontes de evidência, especialmente quando os limites entre o fenômeno e seu contexto não são claramente evidentes. Porém, a fronteira entre o fenômeno e seu contexto pode não ser clara, o que tornam as definições um pouco mais específicas, mencionando a coleta de informações de poucas entidades (pessoas, grupos e organizações) e a falta de controle experimental.

Em adição, Runeson *et al.* [109] derivam essas definições gerais, especificamente para engenharia de software e concluem que o estudo de caso em engenharia de software é uma investigação empírica que se baseia em múltiplas fontes de evidência para investigar uma instância (ou um pequeno número de instâncias) de um fenômeno contemporâneo de engenharia de software dentro seu contexto da vida real, especialmente quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não pode ser claramente especificada.

Considerando que duas organizações fizeram parte do estudo de caso e que os colaboradores possuem grande experiência com terceirização de força de trabalho de TI, foi possível fazer um diagnóstico da adoção das práticas de terceirização de força de trabalho nas duas organizações, houve evidências de que os resultados do estudo de caso foram significantes e que é possível a aplicabilidade, viabilidade e utilidade do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI. No entanto, novos estudos são necessários para investigar o uso do modelo em organizações com diferentes características das que participaram do estudo de caso.

4.11. Considerações Finais

Neste capítulo foi realizado a elaboração das versões do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI nos seguintes momentos: (i) A primeira versão apresentada no exame de qualificação; (ii) A segunda versão do modelo elaborada partir das entrevistas e do MSL; (iii) a terceira versão do modelo elaborada a partir da

realização da revisão por pares; (iv) a quarta versão elaborada a partir da elaboração dos cenários de uso do modelo; (v) e a quinta versão elaborada a partir do estudo de caso realizada em uma organização contratante e uma fornecedora de força de trabalho terceirizada de TI.

Ao final da análise de gap realizada em uma organização contratante e uma fornecedora de força de trabalho terceirizada de TI, foi possível coletar algumas informações sobre a percepção do participante sobre a completeza, abrangência, viabilidade e utilidade do modelo

Ao analisarmos a versão final do modelo com os requisitos do DSR descritos na Seção 1.4 pode observar que foram totalmente atendidos. Com relação aos critérios de aceitação do modelo, viabilidade e utilidade, descrito na Seção 1.4 a realização da análise de gap com grande facilidade e em um tempo relativamente curto, facilita organizações a adotarem o modelo para avaliarem seus processos relacionados à terceirização de força de trabalho de TI, tanto na visão contratante quanto fornecedor.

No CAPÍTULO 5 é apresentada a versão final do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho.

CAPÍTULO 5. MODELO DE REFERÊNCIA DE PROCESSO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI

Neste capítulo, são apresentados: o objetivo do modelo de referência (Seção 5.1), a visão geral do modelo de referência (Seção 5.2), a conformidade do modelo de referência (Seção 5.3), a capacidade do processo nível Bronze (Seção 5.4.2) a capacidade do processo nível Prata (Seção 5.4.2.2) a capacidade do processo nível Ouro (Seção 5.4.2.3), as dimensões, processo e nível de maturidade (Seção 5.5), o modelo de referência de processo (Seção 5.6), a comparação entre os modelos de terceirização de TI (Seção 5.7), o processo de avaliação (Seção 5.8), os artefatos do método de avaliação (Seção 5.9), a aderência à Série de Normas ISO/IEC 33000 (Seção 10) e as considerações finais (Seção 5.11).

5.1. Objetivo do Modelo de Referência

O modelo tem por objetivo apoiar organizações a adotarem boas práticas relacionadas à terceirização de força de trabalho de TI. O modelo tem foco tanto em organizações que utilizam força de trabalho terceirizada, quanto as organizações que fornecem força de trabalho de TI.

Espera-se que a adoção do modelo pelas organizações contribua com a redução de conflitos inerentes ao negócio de terceirização. O modelo aborda assuntos como definição e monitoramento da estratégia de terceirização, do contrato, dos acordos de nível de serviço, da terceirização, da contratação de recursos humanos, treinamentos e gestão financeira. Além do relacionamento e a integração entre as áreas de processos envolvidas, incrementa a visibilidade para todos os envolvidos dos requisitos e obrigações legais.

O Modelo é destinado, mas não está limitado, a organizações interessadas em utilizar o modelo de referência para melhoria de seus processos de contratação de fornecedor e de fornecimento de força de trabalho, consultores especializados no assunto, avaliadores do modelo e outros interessados que pretendam conhecer e utilizar o modelo como

referência técnica. Usando o modelo como referência, as organizações, ou uma de suas unidades organizacionais, podem avaliar seus processos relacionados à terceirização de força de trabalho de TI e propor melhorias na condução das atividades inerentes a esta prática. Espera-se que o modelo contribua para o entendimento das atividades e redução de riscos inerentes ao negócio de terceirização de força de trabalho, apoiando as iniciativas de melhoria do desempenho, da qualidade e do conhecimento dos serviços realizados pela força de trabalho terceirizada.

5.2. Visão Geral do Modelo de Referência

A definição dos processos segue os requisitos para um modelo de referência de processo apresentados na ISO/IEC 33002 [22], declarando o propósito e os resultados esperados de sua execução. As atividades e tarefas necessárias para atender ao propósito e aos resultados esperados não são definidas neste documento. Essas definições devem ficar a cargo dos usuários do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI respeitando para isso as características específicas de cada organização que está implantando o modelo. A Figura 14 apresenta as dimensões e os processos que compõem o modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI.



Figura 14 - Visão geral do modelo

A força de trabalho terceirizada é responsável por executar diversas atividades relacionadas a Engenharia de Software e a Gerência de Serviços na organização contratada. No entanto, não é foco deste modelo tratar processos relacionados a Engenharia de Software e Gerência de Serviços, pois estes são contemplados em normas internacionais e modelos de referências, como, ISO/IEC/IEEE 12207:2017 [34], ISO/IEC 20000-1:2011 [28], MPS Software [75], MPS Serviços [26] e CMMI 2.0 [27]. Sendo

assim, as organizações contratadas devem consultar tais modelos para identificar quais se adequam às suas necessidades e implementá-los conforme pertinente e desejado.

5.3. A Base para a Elaboração do Modelo de Referência

Tendo em vista a amplitude da avaliação e a necessidade de se manter adequado às perspectivas atuais da qualidade, o conjunto de processos que compõe o Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI é influenciado além da legislação brasileira, por normas e modelos de referência nacionais e internacionais, conforme apresentado a seguir:

- A norma internacional ISO/IEC/IEEE 12207 *Systems and Software Engineering — Software life cycle processes* [34], que define os processos do ciclo de vida de software, influenciou a definição dos processos: Definição e Gerência de Processos, Gerência de Configuração, Gerência de Treinamento, Medição, Estratégia de Terceirização, Gerência dos Aspectos Contratuais, Gerência da Terceirização, Estratégia para Terceirização, Gerência de Portfólio de Contrato, Gerência da Realização da Terceirização e Gerência de Recursos Humanos.
- A norma internacional ISO/IEC 20000-1 *Information Technology – Service Management. Part 1: Service Management Systems Requirements* [28], que define processos de serviços, influenciou a definição dos processos: Gerência dos Aspectos Contratuais, Gerência da Terceirização e Gerência da Realização da Terceirização.
- A norma internacional NBR ISO/IEC 27001-1:2013 *Tecnologia da informação - Técnicas de segurança - Sistemas de gestão da segurança da informação — Requisitos* [81], que define requisitos de segurança da informação, influenciou a definição dos processos: Estratégia de Terceirização, Gerência da Terceirização, Estratégia para Terceirização e Gerência da Realização da Terceirização.
- A norma internacional ISO/IEC 33020:2015 *Information technology — Process assessment — Process Measurement Framework for Assessment of Process Capability* [82], que define níveis de capacidade e forma de avaliá-los, influenciou a definição da capacidade de processo associada a cada um dos níveis do modelo de referência.

- O modelo de referência QPS [38] que avalia a qualidade do Produto de Software para ser aplicado na avaliação de organizações que desenvolvem produtos de software, que está em conformidade com a norma internacional ISO/IEC 33020:2015 *Information technology — Process assessment — Process Measurement Framework for Assessment of Process Capability* [82], influenciou na definição da estrutura do modelo de referência, na definição do nível de capacidade e na definição dos processos: Gerência de Configuração, Medição, Estratégia de Terceirização, Gerência da Terceirização, Estratégia para Terceirização e Gerência da Realização da Terceirização.
- O modelo de referência MPS para Serviço [26], que define processos de serviço, níveis de maturidade e forma de avaliá-los e que está em conformidade com a norma internacional ISO/IEC 33020:2015 *Information technology — Process assessment — Process Measurement Framework for Assessment of Process Capability* [82], influenciou a definição dos processos relacionados aos assuntos: Definição e Gerência de Processos, Estratégia de Terceirização, Gerência dos Aspectos Contratuais, Gerência da Terceirização e Estratégia para Terceirização. Além disso, os níveis de capacidade Bronze, Prata e Ouro utilizam a mesma descrição dos níveis de capacidade G, F e C/D/E do MPS para Serviços, respectivamente,
- O modelo de referência MPS para Software [75], que define processos de software, níveis de maturidade e forma de avaliá-los e que está em conformidade com a norma internacional ISO/IEC 33020:2015 *Information technology — Process assessment — Process Measurement Framework for Assessment of Process Capability* [82], influenciou a definição dos processos: Gerência de Treinamento e Gerência de Recursos Humanos.
- O modelo de referência CMMI 2.0 [27], que define processos de software e serviço, níveis de maturidade, níveis de capacidade e forma de avaliá-los e que está em conformidade com a norma internacional ISO/IEC 33020:2015 *Information technology — Process assessment — Process Measurement Framework for Assessment of Process Capability* [82], influenciou a definição dos processos: Definição e Gerência de Processos, Medição, Estratégia de

Terceirização, Gerência dos Aspectos Contratuais e Estratégia para Terceirização.

Leis brasileiras e uma instrução normativa relacionadas à terceirização de força de trabalho também foram consultadas para apoiar a definição do modelo. Apesar de não terem influenciado diretamente a definição de algum processo específico como as normas e modelos apresentados anteriormente, contribuiu com a adição de notas e fez com que fosse estabelecido processo Gerência Jurídica da Terceirização que tem como propósito apoiar a identificação da legislação e demais aspectos legais pertinentes à terceirização de força de trabalho e prover subsídios para evitar processos legais. Em adição, buscou-se garantir que o modelo estivesse aderente aos requisitos postos pela legislação vigente. Além disso, a leitura de tal legislação pode auxiliar as organizações a definirem abordagens de implementação do modelo. A legislação consultada foi:

- Instrução Normativa Nº 4, de 11 de setembro de 2014 [19], que dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal.
- Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993 [16], estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
- Lei Nº 13.467, de 13/07/2017 [17], altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.
- Lei Nº 13.429, de 31/03/2017 [18], que altera dispositivos da Lei 6.019 /1974, que dispõe sobre o trabalho temporário, e versa sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros.
- Lei Nº 8.212, de 24 de julho de 1991 [20], que dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências.
- Portaria SGD/MGI Nº 750, de 20 de março de 2023 [31]. Estabelece modelo para a contratação de serviços de desenvolvimento, manutenção e sustentação de

software, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal.

5.4. Capacidade do Processo

5.4.1. Níveis de Capacidade do Processo

Conforme comentado por Muradas [110], todo Método de Avaliação contém, além das regras existentes para a realização de avaliações, um processo que defina as atividades necessárias para a realização de uma avaliação com suas dependências, os artefatos gerados nestas atividades e ainda as responsabilidades para a realização destas atividades. Segundo Muradas [110], sua dissertação serve de base para definir um processo de avaliação, tendo sido usada para definir o método de avaliação do modelo de referência MPS para software [75], do MPS para serviço [26] e para o modelo de referência QPS [38], de forma que este seja aderente à norma ISO/IEC 33020:2015 [81], atendendo os requisitos para um processo de avaliação definidos nesta norma. O processo de avaliação e os níveis de capacidade estabelecidos para o Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI usou como base o método de avaliação definido para o modelo de referência QPS.

5.4.2. Níveis de Capacidade do Processo

Usando como referência a norma internacional ISO/IEC 33020:2015 *Information technology — Process assessment — Process Measurement Framework for Assessment of Process Capability* [82], que define níveis de capacidade e forma de avaliá-los, o alcance de cada nível de capacidade do processo, Ouro, Prata e Bronze [38], é avaliado utilizando os respectivos resultados da implementação completa do nível de capacidade.

5.4.2.1. Capacidade do Processo Nível Bronze

Neste nível de capacidade, a execução do processo é gerenciada. Este atributo de processo tem como objetivo garantir que os resultados esperados dos processos foram executados e os produtos estabelecidos foram gerados.

Com a implementação completa deste nível de capacidade do processo [26]:

- (i) O processo produz os resultados definidos;
- (ii) A execução do processo é planejada e monitorada;
- (iii) As pessoas estão preparadas para executar suas responsabilidades no processo.

5.4.2.2. Capacidade do Processo Nível Prata

Em adição ao Nível Bronze, com a implementação completa deste nível de capacidade do processo, a execução do processo e os produtos de trabalhos são gerenciados. Este nível de capacidade inclui o nível de capacidade anterior e seus resultados esperados.

Com a implementação completa deste nível de capacidade do processo [26]:

- (i) O processo produz os resultados definidos;
- (ii) A execução do processo é planejada e monitorada;
- (iii) As pessoas estão preparadas para executar suas responsabilidades no processo;
- (iv) A verificação objetiva de que o processo é seguido é realizada;
- (v) Os produtos de trabalho selecionados são avaliados objetivamente em relação ao processo e padrões aplicáveis, os resultados são registrados, comunicados e a resolução de não conformidades é assegurada.

5.4.2.3. Capacidade do Processo Nível Ouro

Em adição aos Níveis Bronze e Prata, com a implementação completa deste nível de capacidade do processo, a execução do processo implementado como um processo padrão e os produtos de trabalhos são gerenciados. Este nível de capacidade inclui o nível de capacidade anterior e seus resultados esperados.

Com a implementação completa deste nível de capacidade do processo [26]:

- (i) O processo produz os resultados definidos;
- (ii) O processo padrão é usado para planejar, executar e monitorar o trabalho. O planejamento inclui identificação de papéis, responsabilidades, cronograma, recursos e infraestrutura;

- (iii) As pessoas estão preparadas para executar suas responsabilidades no processo;
- (iv) A verificação objetiva de que o processo é seguido e de que é efetivo é realizada;
- (v) Os produtos de trabalho selecionados são avaliados objetivamente em relação ao processo e padrões aplicáveis, os resultados são registrados, comunicados e a resolução de não conformidades é assegurada;
- (vi) Oportunidades de melhoria no processo são identificadas durante as atividades de garantia da qualidade e de outras fontes;
- (vii) Informações relacionadas ao processo ou ativos de processo são disponibilizadas para a organização.

5.5. Dimensões, Processos e Níveis de Maturidade

O atendimento aos níveis de capacidade é requerido para todos os processos de acordo com o nível de maturidade considerado. Os processos da dimensão Organizacional são obrigatórios tanto para organizações contratantes quanto para organizações fornecedoras de mão de obra terceirizada. Assim, por exemplo, uma organização, ou unidade organizacional, fornecedora é considerada aderente ao nível de maturidade Bronze se todos os resultados esperados do nível Bronze são atendidos e cada processo das dimensões Organizacional e Fornecedor tem pelo menos o nível Bronze de capacidade.

A Tabela 45 apresenta as dimensões, os processos que a compõem e a origem do nível de maturidade. Em adição, a Tabela 45 apresenta para cada processo o nível de maturidade inicial e as evoluções relacionadas aos resultados esperados. Os processos que compõem o modelo de referência são apresentados a seguir.

Tabela 45 - Dimensões e resultados esperados

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 - DGP	Bronze	Prata	Ouro
Processo de Gerência de Configuração – GCO	Bronze	Prata	-
Processo Medição – MED	Prata	-	Ouro
Processo Gerência de Treinamento – TRE	Bronze	Prata	Ouro
Dimensão Contratante			
Processo Estratégia de Terceirização – EST	Bronze	Prata	Ouro
Processo Gerência dos Aspectos Contratuais - GAC	Bronze	-	-
Processo Gerência da Terceirização - GTE	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	Prata	Ouro

5.6. Modelo de Referência de Processo

A seguir, são apresentados os processos e os resultados esperados a serem considerados na implementação do modelo de referência de processo para as três Dimensões: Organizacional, Contratante e Fornecedor. Em adição, são apresentados também o nível de maturidade de cada processo e de cada resultado esperado.

As notas apresentadas têm dois objetivos: (i) as classificadas como “item requerido” indicam que o atendimento à nota é fundamental para o sucesso da implementação do processo; (ii) as classificadas como “item informativo” têm como objetivo explicar ou exemplificar alguma descrição de processo ou resultado esperado, ajudando as organizações a obterem maior conhecimento sobre o modelo e possíveis formas de se atender aos resultados esperados.

5.6.1. Dimensão Organizacional

5.6.1.1. Processo Gerência Jurídica da Terceirização

Propósito:

O propósito do processo Gerência Jurídica da Terceirização é apoiar a cumprimento da legislação e demais aspectos legais pertinentes à terceirização de força de trabalho.

Resultados esperados:

JUR 1 (A partir do nível Bronze): A legislação trabalhista relacionada à terceirização de força de trabalho é identificada e diretrizes para atendê-la são definidas e mantidas atualizadas.

JUR 2 (A partir do nível Bronze): Os aspectos legais referentes a saúde e segurança do trabalho, segurança da informação e lei geral de proteção aos dados são identificados e diretrizes para seu atendimento são definidas e mantidas atualizadas.

NOTA (item informativo): Os aspectos relacionados com Saúde e Segurança do Trabalho, Segurança da Informação e Lei Geral de Proteção aos Dados são normatizados, respectivamente, por: (i) ISO 45001:2018 – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho [88]; (ii) ABNT NBR ISO/IEC 27001-1:2013 Tecnologia da informação — Técnicas de segurança — Sistemas de gestão da segurança da informação — Requisitos [81 e (iii) Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, Lei Geral de Proteção aos Dados [87].

JUR 3 (A partir do nível Bronze): O cumprimento da legislação trabalhista e dos aspectos legais relacionados à terceirização de força de trabalho de TI é gerenciado e um plano de ação para tratar desvios é estabelecido, implementado e mantido.

JUR 4 (A partir do nível Prata): Os riscos associados aos aspectos legais relacionados à terceirização de força de trabalho de TI são identificados, analisados e gerenciados e um plano de ação para tratar desvios é estabelecido, implementado e mantido.

5.6.1.2. Processo Definição e Gerência de Processos

Propósito:

O propósito do processo Definição e Gerência de Processos é apoiar a definição, implantação, institucionalização e melhoria contínua dos processos destinados a padronizar e apoiar a realização das atividades pertinentes à terceirização de força de trabalho.

Resultados esperados:

DGP 1 (A partir do nível Bronze): Processos e modelos de documentos necessários para apoiar a utilização de força de trabalho terceirizada são descritos e mantidos atualizados.

DGP 2 (A partir do nível Prata): Os procedimentos de garantia da qualidade dos produtos de trabalho e dos processos, critérios e métodos para avaliações de garantia de qualidade são definidos e implementados.

DGP 3 (A partir do nível Prata): Os produtos de trabalho e processos são avaliados objetivamente a partir de critérios e as necessárias ações corretivas são identificadas, comunicadas aos envolvidos, priorizadas e resolvidas.

DGP 4 (A partir do nível Prata): O contexto e a estratégia para a gerência de riscos e oportunidades são estabelecidos, executados e mantidos atualizados.

Nota 1 (item informativo): Um risco é definido como "o efeito da incerteza sobre os objetivos, um efeito é um desvio do esperado - positivo e/ou negativo". Um risco positivo é comumente conhecido como uma oportunidade, fornecendo benefícios potenciais [34].

Nota 2 (item requerido): Uma estratégia para gerência de riscos deve considerar aspectos como, por exemplo:

- Origem, causas e consequências dos riscos;
- Categoria do risco, como, por exemplo riscos relacionados a requisitos, cronograma, custos, qualidade e operacional;
- Situação que faz com que o risco possa se tornar realidade;
- Limites de risco e as condições sob as quais um limite de risco pode ser aceito considerando a importância relativa em relação ao negócio, penalidade caso aconteça, impacto e probabilidade de ocorrência;

- Definição de estratégias e ações de tratamento recomendadas;
- Priorização e frequência de monitoramento;
- Identificação de alternativas recomendadas para tratamento de riscos;
- Ações e contingências para mitigar, aceitar, transferir ou evitar um risco [34; 21; 38; 75].

DGP 5 (A partir do nível Ouro): Uma estrutura de apoio para a definição, uso e melhoria de processos alinhados às necessidades e objetivos da organização é estabelecida.

DGP 6 (A partir do nível Ouro): Os recursos materiais, financeiros e humanos, responsabilidades, competências e treinamentos necessários para apoiar a definição, uso e melhoria dos processos organizacionais são garantidos.

DGP 7 (A partir do nível Ouro): Um repositório organizacional para armazenamento das medições realizadas é estabelecido e mantido atualizado.

DGP 8 (A partir do nível Ouro): Um plano para implementação das oportunidades de melhoria dos processos derivadas dos objetivos de negócio, da avaliação dos processos, da exploração e avaliação de potenciais novos processos, técnicas, métodos e ferramentas, com base na importância dos processos para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, é definido, executado e mantido atualizado.

DGP 9 (A partir do nível Ouro): A efetividade das melhorias implantadas é avaliada com base nos objetivos de melhoria.

5.6.1.3. Processo Gerência de Configuração

Propósito:

O propósito do processo Gerência de Configuração é fornecer subsídios para apoiar a estabelecer e manter a integridade dos processos e dos produtos de trabalho resultantes da execução dos processos e disponibilizá-los a todos os envolvidos.

Resultados esperados:

GCO 1 (A partir do nível Bronze): Uma estratégia e um sistema de gerência de configuração para os processos e produtos resultantes da execução dos processos definidos para apoiar a terceirização de força de trabalho de TI são estabelecidos.

GCO 2 (A partir do nível Bronze): Os itens que requerem controle de configuração são identificados.

NOTA 1 (item requerido): Devem ser identificados itens de configuração tanto em nível de processos quanto produtos resultantes da execução dos processos [75].

NOTA 2 (Item requerido): As informações sobre os itens de configuração devem incluir: identificação única, tipo a que se refere, descrição, situação em que se encontra e relação com outros itens de configuração [75].

GCO 3 (A partir do nível Bronze): As linhas de base (baselines) de configuração são estabelecidas considerando entregáveis e liberações aos interessados.

NOTA: (item requerido): As linhas de base (baselines) devem ser criadas para produtos de trabalho tanto em nível de projeto quanto organizacional [75].

GCO 4 (A partir do nível Prata): As alterações nos itens sob controle de configuração são realizadas de forma controlada, monitoradas e as informações da situação da configuração estão disponíveis.

GCO 5 (A partir do nível Prata): Auditorias de configuração são executadas para avaliar a integridade das linhas base (baselines), das mudanças e o conteúdo do sistema de gerência de configuração.

5.6.1.4. Processo Medição

Propósito:

O propósito do Processo Medição é fornecer subsídios para apoiar a definição, coleta, armazenamento, análise e comunicação de dados relativos à execução dos processos relacionados à terceirização de força de trabalho, implementados na organização, de forma a apoiar os objetivos organizacionais.

Resultados esperados:

MED 1 (A partir do nível Prata): As necessidades de informação relacionadas aos processos definidos para atendimento aos objetivos organizacionais, à qualidade do trabalho realizado e ao desempenho da força de trabalho terceirizada são identificadas.

MED 2 (A partir do nível Prata): Um conjunto adequado de medidas para atendimento às necessidades de informação é definido e mantido atualizado.

NOTA 1 (item informativo): O seguinte conjunto de informações pode ser usado para definir uma medida [75]: Nome; Mnemônico; Descrição; Unidade de medida; Entidade mensurável; Frequência e Método de Coleta; Método de Medição; Frequência e Método de Análise; Gráficos usados para apresentar as medições; Local de armazenamento; Tipo de medida, se Atômica ou Derivada [34, 21, 75].

MED 3 (A partir do nível Prata): Os procedimentos para coleta, armazenamento, análise de dados, acesso e relato de resultados são definidos.

MED 4 (A partir do nível Prata): Os dados requeridos são coletados, analisados e armazenados.

MED 5 (A partir do nível Prata): Os resultados das medições são utilizados no apoio a decisões, registrados e comunicados.

MED 6 (A partir do nível Ouro): Os resultados das medições são utilizados para apoiar a melhoria dos processos organizacionais.

5.6.1.5. Processo Gerência de Treinamento

Propósito:

O propósito do processo Gerência de Treinamento é apoiar a organização a desenvolver e manter a força de trabalho com o conhecimento e habilidade adequadas às necessidades do negócio, avaliando a efetividade e propondo melhorias nos treinamentos.

NOTA (item requerido): Os treinamentos para a força de trabalho terceirizada englobam tanto a capacitação da força de trabalho nas atividades de negócio quanto a capacitação para desenvolver, apoiar, executar e melhorar os processos relacionados com a terceirização de força de trabalho de TI.

Resultados esperados:

TRE 1 (A partir do nível Bronze): As necessidades de treinamento do ponto de vista estratégico e de curto prazo, alinhadas com os objetivos da organização, são

identificadas e mantidas atualizadas.

TRE 2 (A partir do nível Bronze): As responsabilidades sobre os treinamentos são estabelecidas e alinhadas com os objetivos da organização.

TRE 3 (A partir do nível Prata): O plano de treinamento considerando as necessidades de treinamento é definido, seguido e mantido atualizado.

NOTA 1 (item informativo): Além do conteúdo dos treinamentos, o plano de treinamento pode contemplar as seguintes informações:

- Necessidade de recursos humanos, materiais e financeiros para realizar os treinamentos [ED58];
- Periodicidade dos treinamentos;
- Custos dos treinamentos, inclusive custos da força de trabalho que participará dos treinamentos [EB09];
- Força de trabalho envolvida [ED58];
- Instrutores;
- Carga horária;
- Forma e momento da avaliação de efetividade [34; 21; 75];
- Avaliação de reação da força de trabalho sobre o treinamento realizado [34; 21; 75].

TRE 4 (A partir do nível Prata): Os treinamentos identificados como necessários para capacitação da força de trabalho são realizados, registrados, monitorados e os resultados são atualizados nos planos correspondentes.

TRE 5 (A partir do nível Prata): A efetividade dos treinamentos é avaliada e registrada.

TRE 6 (A partir do nível Ouro): As habilidades dos instrutores e os recursos necessários com base na análise dos registros e avaliações da efetividade dos treinamentos são aprimorados.

5.6.2. Dimensão Contratante

5.6.2.1. Processo Estratégia de Terceirização

Propósito:

O propósito do processo Estratégia de Terceirização é apoiar a organização contratante a avaliar a viabilidade de usar força de trabalho terceirizada e, em caso positivo, definir

uma estratégia considerando os objetivos organizacionais e de TI e a análise de quais atividades podem ser foco de terceirização.

Resultados esperados:

EST 1 (A partir do nível Bronze): A viabilidade de usar força de trabalho terceirizada é avaliada considerando os objetivos de negócio e de TI, as necessidades organizacionais e os aspectos legais relacionados à terceirização.

EST 2 (A partir do nível Bronze): As atividades foco da terceirização são identificadas considerando o perfil necessário para a força de trabalho terceirizada.

EST 3 (A partir do nível Prata): Os riscos e oportunidades inerentes à estratégia de uso da terceirização de força de trabalho são identificados e documentados.

EST 4 (A partir do nível Bronze): Os custos referentes ao uso de força de trabalho terceirizada são estimados e as diretrizes financeiras são definidas.

EST 5 (A partir do nível Bronze): Uma estratégia de uso de força de trabalho terceirizada alinhada aos objetivos de negócio e de TI é estabelecida e o envolvimento da alta administração é garantido.

EST 6 (A partir do nível Bronze): Os recursos materiais e financeiros necessários para apoiar a estratégia de uso de força de trabalho terceirizada são garantidos.

EST 7 (A partir do nível Bronze): Os recursos humanos, responsabilidades, competências e treinamentos para apoiar a estratégia de uso de força de trabalho terceirizada alinhados aos objetivos de negócio e de TI são garantidos.

EST 8 (A partir do nível Prata): A estratégia de uso de força de trabalho terceirizada, os riscos e oportunidades inerentes ao uso de força de trabalho terceirizada são monitorados em intervalos planejados, e ações apropriadas para tratamento dos desvios são definidas, priorizadas, selecionadas, implementadas e mantidas.

EST 9 (A partir do nível Prata): Ações para contingência e mitigação dos riscos e oportunidades inerentes ao uso de força de trabalho terceirizada são identificadas, implementadas e acompanhadas até a conclusão e seus resultados são registrados e comunicados às partes interessadas.

EST 10 (A partir do nível Ouro): A estratégia de uso de força de trabalho terceirizada é analisada criticamente pela gerência da organização, em intervalos planejados, e um plano de ação para tratar melhorias é estabelecido, implementado e mantido.

5.6.2.2. Processo Gerência dos Aspectos Contratuais

Propósito:

O propósito do processo Gerência dos Aspectos Contratuais é apoiar a definição de termos de referência, acordos de nível de serviço e contratos com fornecedores de força de trabalho em conformidade com a estratégia de terceirização e monitorar os contratos estabelecidos.

Resultados esperados:

GAC 1 (A partir do nível Bronze): Um termo de referência e/ou edital com informações sobre as características e necessidades de terceirização em conformidade com a estratégia de terceirização é definido.

GAC 2 (A partir do nível Bronze): Requisitos e níveis de atendimentos são explicitados em um ou mais acordos de nível de serviço (ANS) em conformidade com a estratégia de terceirização.

NOTA (item informativo): Um ANS (Acordo de Nível de Serviço), ou SLA (*Service Level Agreement*), é um acordo documentado estabelecido entre a organização contratante e o fornecedor que identifica os serviços, seu desempenho acordado e prazos para disponibilização de força de trabalho. Pode ser incluído em um contrato ou outro tipo de acordo documentado [28].

CAG 3 (A partir do nível Bronze): A avaliação de os editais e termos de referência atenderem à legislação relacionada à terceirização de força de trabalho é realizada e comunicada aos interessados.

GAC 4 (A partir do nível Bronze): Critérios de seleção de fornecedor são estabelecidos em conformidade com a estratégia de terceirização e potenciais fornecedores são comunicados.

GAC 5 (A partir do nível Bronze): Um ou mais fornecedores são selecionados com base na avaliação das propostas recebidas e nos critérios estabelecidos.

GAC 6 (A partir do nível Bronze): O alinhamento do contrato em relação à estratégia de terceirização, aos riscos e oportunidades identificados e à legislação pertinente é avaliado.

NOTA (item requerido): O contrato elaborado contempla tópicos, como, por exemplo:

- Expectativas, escopo e requisitos das atividades a serem realizadas pela força de trabalho [EF26];
- Habilidade necessária da força de trabalho [ED58, EF01];
- Responsabilidades, autoridades e obrigações de ambas as partes (contratante e fornecedor) [ED10];
- As metas dos serviços realizados expressas em Acordo de Nível de Serviço contemplando não somente os níveis de serviço da força de trabalho alocada como também os níveis de serviço do fornecedor [EF06];
- As interfaces entre os processos de gerenciamento conduzidos por ambas as partes [EF26, ED51];
- As informações necessárias para definir como será o pagamento pelo trabalho realizado pela força de trabalho alocada;
- As atividades e responsabilidades quando do término normal ou antecipado do contrato e a transferência de conhecimento para outras partes [ED44, EF16];
- O espaço físico e a infraestrutura necessária e adequados para a realização das atividades da força de trabalho terceirizada, evitando desconforto e perda de produtividade [ED16];
- Definição das responsabilidades sobre a quem a força de trabalho terceirizada deve se reportar no fornecedor e na contratante, evitando que ela receba direcionamento de diversas fontes, dificultando a gestão da força de trabalho e da Terceirização [ED10] [58].
- Referências à legislação relacionada ao negócio de terceirização de força de trabalho e com o uso de força de trabalho terceirizada conforme definido no processo Gerência do Aspecto Legal.

GAC 7 (A partir do nível Bronze): O contrato é estabelecido e os responsáveis pelo gerenciamento do contrato e do relacionamento com o fornecedor são designados,

e caso ocorram mudanças no contrato, são documentadas e aprovadas por ambas as partes.

GAC 8 (A partir do nível Bronze): O contrato é monitorado em intervalos planejados até o seu encerramento com base em critérios definidos, no atendimento à legislação pertinente, nos riscos e oportunidades identificados, nas condições especificadas nos acordos de nível de serviço, no desempenho do fornecedor e, quando necessário, ações preventivas e corretivas são comunicadas e resolvidas.

NOTA 1 (item informativo): É comum o responsável pelo gerenciamento do contrato, da terceirização e do relacionamento com o contratante ser a mesma pessoa.

5.6.2.3. Processo Gerência da Terceirização

Propósito:

O propósito do processo Gerência da Terceirização é apoiar o planejamento e monitoramento do uso de força de trabalho terceirizada considerando as necessidades organizacionais e o estabelecido em contrato, termo de referência e acordos de nível de serviço.

NOTA (item informativo): Dois tipos de projetos então relacionados com a força de trabalho terceirizada: o projeto de planejamento e gerência da terceirização propriamente dito (foco deste processo) e o projeto de negócio do contratante à qual a força de trabalho terceirizada está alocada para realizar as atividades e tarefas estabelecidas nos projetos de negócio, definidas pelo contratante e de acordo com o estabelecido no contrato.

Resultados esperados:

GTE 1 (A partir do nível Bronze): Os responsáveis pelo gerenciamento da terceirização e do relacionamento com o fornecedor e da gestão do contrato de força de trabalho terceirizada são designados.

GTE 2 (A partir do nível Bronze): Mecanismos de comunicação com o fornecedor são definidos e usados.

GTE 3 (A partir do nível Bronze): O escopo, requisitos, interfaces das atividades a serem realizadas e o desempenho esperado da força de trabalho terceirizada em conformidade com o estabelecido em contrato e termo de referência são identificados e definidos.

GTE 4 (A partir do nível Bronze): A necessidade de força de trabalho terceirizada, os recursos necessários para apoiar as atividades realizadas pela força de trabalho e os custos associados à alocação da força de trabalho terceirizada são identificados e dimensionados.

Nota 1 (item informativo): Na visão do contratante os custos da força de trabalho terceirizada podem ser divididos em dois tipos: (i) custos de homem-hora sem levar em consideração os custos relacionados ao fornecedor, como por exemplo, impostos, margem de lucro, margem de riscos, alocação, gestão do fornecimento, entre outros; e (ii) os custos considerando todos os itens de custo.

GTE 5 (A partir do nível Bronze): Os riscos e oportunidades considerando o uso da força de trabalho terceirizada são identificados e documentados no contexto da Terceirização.

GTE 6 (A partir do nível Prata): Medidas são planejadas, em conformidade com um plano de medição estabelecido, para apoiar o monitoramento dos acordos de níveis de serviço e do plano de uso da força de trabalho terceirizada.

GTE 7 (A partir do nível Bronze): Um plano para alocação da força de trabalho, incluindo a definição das atribuições para realização das atividades, é estabelecido.

GTE 8 (A partir do nível Bronze): Um plano geral integrado para a execução da Terceirização é estabelecido e mantido atualizado.

NOTA 1 (item informativo): Os seguintes planos compõem o plano geral integrado: (i) Plano de alocação da força de trabalho terceirizada de TI; (ii) Plano de Medição (evolui com no Nível Prata); (iii) Plano de Riscos e Oportunidades (evolui no nível Prata).

GTE 9 (A partir do nível Bronze): A força de trabalho disponibilizada pelo fornecedor é alocada para executar as atividades conforme estabelecido no plano.

GTE 10 (A partir do nível Bronze): O plano geral integrado do uso da força de trabalho terceirizada, as obrigações legais, os riscos e as oportunidades são monitorados e não conformidades são identificadas.

- GTE 11 (A partir do nível Bronze): A satisfação e o comprometimento da força de trabalho terceirizada com as atividades realizadas são monitorados com o objetivo de promover o bem-estar e a baixa rotatividade e não conformidades são identificadas.
- GTE 12 (A partir do nível Bronze): Os custos referentes ao uso de força de trabalho terceirizada, em intervalos planejados, são monitorados, analisados e comunicados às partes interessadas para apoiar decisões e não conformidades são identificadas.
- GTE 13 (A partir do nível Bronze): As obrigações e pagamentos definidos no contrato referentes à gerência financeira da terceirização são satisfeitos.
- GTE 14 (A partir do nível Bronze): O desempenho e o relacionamento com o fornecedor de força de trabalho terceirizada é gerenciado em concordância com o contrato visando evitar o desalinhamento de expectativas que possam criar dificuldades de relacionamento e não conformidades são identificadas.
- GTE 15 (A partir do nível Bronze): O desempenho e a habilidade da força de trabalho são monitorados em conformidade com o plano estabelecido e não conformidades são identificadas.
- GTE 16 (A partir do nível Prata): Os riscos e oportunidades inerentes ao uso da terceirização de força de trabalho no contexto da Terceirização são monitorados e não conformidades são identificadas.
- GTE 17 (A partir do nível Bronze): Um plano de ação para tratar as não conformidades identificadas no monitoramento do plano geral integrado do uso da força de trabalho terceirizada é estabelecido, implementado e mantido.
- GTE 18 (A partir do nível Prata): Ações para contingência e mitigação dos riscos e oportunidades referentes ao projeto de terceirização são identificadas, implementadas e acompanhadas até a conclusão e seus resultados são registrados e comunicados às partes interessadas.
- GTE 19 (A partir do nível Ouro): Os resultados dos monitoramentos e das ações de contingência e mitigação dos riscos e oportunidades referentes ao projeto de terceirização são analisados com o objetivo de identificar e registrar possíveis melhorias nos processos.

GTE 20 (a partir do nível Ouro): Um bom relacionamento entre a força de trabalho terceirizada e os funcionários próprios é promovido visando fomentar sentimento de time e maior comprometimento dos envolvidos na execução das tarefas.

5.6.3. Dimensão Fornecedor

5.6.3.1. Processo Estratégia para Terceirização

Propósito:

O propósito do processo Estratégia para Terceirização é apoiar a organização a avaliar a viabilidade fornecer força de trabalho terceirizada para ser alocada em uma organização contratante e, em caso positivo, definir uma estratégia considerando os objetivos organizacionais, possíveis vantagens competitivas e a análise de quais atividades podem ser foco de fornecimento de força de trabalho terceirizada.

Resultados esperados:

EPT 1 (A partir do nível Bronze): A viabilidade de fornecer força de trabalho para terceirização é avaliada considerando os objetivos de negócio, vantagens competitivas e os aspectos legais relacionados à terceirização.

EPT 2 (A partir do nível Bronze): As atividades foco da terceirização são identificadas considerando o perfil necessário para a força de trabalho para terceirização.

EPT 3 (A partir do nível Prata): Os riscos e oportunidades do negócio para terceirização de força de trabalho são identificados e documentados.

EPT 4 (A partir do nível Bronze): Os custos da força de trabalho a ser disponibilizada para terceirização são estimados conforme o tipo de atividade a ser executada e as características desejadas para a força de trabalho.

EPT 5 (A partir do nível Bronze): Um orçamento para o serviço de fornecimento de força de trabalho para terceirização é elaborado tomando como base os custos da força de trabalho e outros custos relacionados ao negócio terceirização de força de trabalho.

EPT 6 (A partir do nível Bronze): Uma estratégia de fornecimento de força de trabalho para terceirização alinhada aos objetivos de negócio é estabelecida e o envolvimento da alta administração é garantido.

- EPT 7 (A partir do nível Bronze): Os recursos materiais, financeiros e humanos, responsabilidades, competências e treinamentos necessários para apoiar a definição, uso e melhoria dos processos organizacionais são garantidos.
- EPT 8 (A partir do nível Bronze): Os recursos humanos, responsabilidades, competências e treinamentos para apoiar a estratégia de fornecimento de força de trabalho para terceirização, definição e institucionalização dos processos, alinhados aos objetivos de negócio, são garantidos.
- EPT 9 (A partir do nível Bronze): A estratégia de fornecimento de força de trabalho para terceirização, os riscos e oportunidades inerentes ao negócio fornecimento de força de trabalho para terceirização são monitorados em intervalos planejados, e ações apropriadas para tratamento dos desvios são definidas, priorizadas, selecionadas, implementadas e mantidas.
- EPT 10 (A partir do nível Prata): Ações para contingência e mitigação dos riscos e oportunidades inerentes ao negócio de fornecimento de força de trabalho para terceirização são identificadas, implementadas e acompanhadas até a conclusão e seus resultados são registrados e comunicados às partes interessadas.
- EPT 11 (A partir do nível Ouro): A estratégia para fornecimento de força de trabalho para terceirização é analisada criticamente pela gerência da organização, em intervalos planejados, e um plano de ação para tratar melhorias é estabelecido, implementado e mantido.

5.6.3.2. Processo Gerência de Portfólio de Contratos

Propósito:

O propósito do processo Gerência da Portfólio de Contrato é decidir sobre a participação e manter contratos de fornecimento de força de trabalho de TI, que sejam necessários, suficientes e sustentáveis, de forma a atender os objetivos estratégicos da organização. Este processo compromete o investimento e os recursos organizacionais adequados e estabelece a autoridade necessária para executar os contratos selecionados. Ele executa a qualificação contínua de contratos para confirmar que eles justificam a continuidade dos investimentos, ou podem ser descontinuados.

Resultados esperados:

GPC 1 (A partir do nível Bronze): As oportunidades de negócio de fornecimento de força de trabalho de TI, considerando a necessidade de investimento, a capacidade atual e futura de fornecimento e à viabilidade de atendimento à legislação pertinente, são identificadas, qualificadas, priorizadas e selecionadas em relação aos objetivos estratégicos da organização por meio de critérios objetivos.

NOTA 1 (item informativo): A capacidade de fornecimento de força de trabalho é definida em comum acordo com o resultado esperado GRH 1.

NOTA 2 (item informativo): A legislação pertinente engloba as leis trabalhistas e as leis de terceirização de força de trabalho no contexto federal, estadual e municipal. É conveniente considerar também os acordos dos sindicatos vinculados às organizações contratante e fornecedora.

GPC 2 (A partir do nível Bronze): Os recursos e orçamentos para cada contrato são identificados e alocados;

GPC 3 (A partir do nível Bronze): A responsabilidade e autoridade pelo gerenciamento dos contratos são estabelecidas;

GPC 4 (A partir do nível Bronze): O portfólio de contratos é monitorado em relação aos critérios que foram utilizados para a priorização;

NOTA 1 (item informativo): Contratos que não estejam atendendo aos requisitos de negócio ou não estejam satisfazendo às expectativas dos envolvidos são avaliados com relação à continuidade.

GPC 5 (A partir do nível Bronze): Ações para corrigir desvios no portfólio e para prevenir a repetição dos problemas identificados são estabelecidas, implementadas, comunicadas e acompanhadas até a sua conclusão;

Nota (informativa): Diferentes situações podem ser identificadas durante a monitoração e cada uma leva a ações corretivas diferentes. Por exemplo:

- Contratos que atendem ao acordo e aos requisitos das partes interessadas são mantidos;
- Contratos que não cumprem o acordo ou não satisfazem os requisitos das partes interessadas são redirecionados ou encerrados;
- Contratos que concluíram os acordos e satisfizeram os requisitos das partes interessadas são encerrados.

5.6.3.3. Processo Gerência da Realização da Terceirização

Propósito:

O propósito do processo Gerência da Realização da terceirização é apoiar o planejamento e o monitoramento do fornecimento de força de trabalho a ser alocada em um contratante e do relacionamento entre os envolvidos em conformidade com um contrato.

Resultados esperados:

GRT 1 (A partir do nível Bronze): Os responsáveis pelo gerenciamento do fornecimento de força de trabalho e pelo relacionamento com a contratante são designados.

GRT 2 (A partir do nível Bronze): Mecanismos de comunicação com a contratante são definidos e usados.

GRT 3 (A partir do nível Bronze): Os requisitos de capacidade (atual e futura) para o fornecimento de força de trabalho para terceirização em conformidade com o estabelecido em contrato são identificados.

GRT 4 (A partir do nível Prata): Os riscos e oportunidades considerando a realização do fornecimento de força de trabalho para terceirização são identificados e documentados no contexto do contrato.

GRT 5 (A partir do nível Prata): Medidas são planejadas, em conformidade com um plano de medição estabelecido, para apoiar o monitoramento dos acordos de níveis de serviço e do plano de fornecimento de força de trabalho para terceirização.

GRT 6 (A partir do nível Bronze): O plano para o fornecimento de força de trabalho para a terceirização em conformidade com o contrato é definido em comum acordo entre fornecedor e contratante levando em consideração a força de trabalho adequada e necessária para atender às necessidades atuais e futuras da contratante.

GRT 7 (A partir do nível Bronze): O plano para a realização do fornecimento de força de trabalho para terceirização, as obrigações referentes aos aspectos financeiros, o faturamento, o pagamento feito pelo contratante, os aspectos legais, os riscos e as oportunidades inerentes ao fornecimento de força de trabalho para terceirização é executado e mantido atualizado.

- GRT 8 (A partir do nível Bronze): O plano para a realização do fornecimento de força de trabalho para terceirização, é monitorado, analisado e não conformidades são identificadas.
- GRT 9 (A partir do nível Bronze): A satisfação e o comprometimento da força de trabalho para terceirização com as atividades realizadas são acompanhados e não conformidades são identificadas com o objetivo de promover o bem-estar e a baixa rotatividade, e não conformidades são identificadas.
- GRT 10 (A partir do nível Bronze): A habilidade da força de trabalho para realizar as atividades com relação aos requisitos estabelecidos em contrato é avaliada em intervalos planejados e não conformidades são identificadas.
- GRT 11 (A partir do nível Bronze): O relacionamento com a contratante é gerenciado em concordância com o contrato e com o entendimento do ambiente de negócio sob o qual a força de trabalho atua, visando evitar o desalinhamento de expectativas, que possam criar dificuldades de relacionamento e não conformidades são identificadas.
- GRT 12 (A partir do nível Bronze): Um plano de ação para tratar desvios e não conformidades identificadas na realização da terceirização e no monitoramento é estabelecido, implementado e mantido.
- GRT 13 (A partir do nível Prata): Ações para contingência e mitigação dos riscos e oportunidades relacionadas ao fornecimento de força de trabalho para terceirização são identificadas, implementadas e acompanhadas até a conclusão e seus resultados são registrados e comunicados às partes interessadas.
- GRT 14 (A partir do nível Ouro): Os resultados dos monitoramentos e das ações de contingência e mitigação dos riscos e oportunidades são analisados com o objetivo de identificar e registrar possíveis melhorias nos processos.
- GRT 15 (A partir do nível Ouro): O nível de satisfação da contratante é medido em intervalos planejados, os resultados são analisados e, caso pertinente, planos de ação são estabelecidos para garantir a continuidade do contrato.

5.6.3.4. Processo Gerência de Recursos Humanos

Propósito:

O propósito do processo Gerência de Recursos Humanos é apoiar a análise de viabilidade, contratação e disponibilização de força de trabalho em conformidade com o estabelecido em contrato, termo de referência, acordo de nível de serviço e nos aspectos legais relacionados ao fornecimento de força de trabalho terceirizada.

NOTA 1 (item informativo): O foco do processo Gerência de Recursos Humanos está na seleção, contratação, gerência dos aspectos administrativos, comportamentais e legais da força de trabalho. As necessidades de melhoria de habilidades da força de trabalho e a elaboração de plano de treinamento são tratadas no processo Gerência de Treinamento.

Resultados esperados:

GRH 1 (A partir do nível Bronze): A viabilidade de atender ao escopo e aos requisitos e a capacidade de fornecimento de força de trabalho para terceirização atuais e futuros é avaliada, considerando os critérios estabelecidos em edital, termo de referência acordos de nível de serviço e nos aspectos legais relacionados ao fornecimento de força de trabalho. Um plano de ação para tratar desvios identificados é estabelecido, implementado e mantido.

NOTA 1 (item informativo): A capacidade de fornecimento de força de trabalho é definida em comum acordo com o resultado esperado GPC 1.

NOTA 2 (item informativo): A legislação pertinente engloba as leis trabalhistas e as leis de terceirização de força de trabalho no contexto federal, estadual e municipal.

GRH 2 (A partir do nível Bronze): As necessidades de recrutamento, do ponto de vista estratégico e de curto prazo, relacionadas ao fornecimento de força de trabalho conforme estabelecido em contrato são identificadas e planos para seu atendimento são definidos, seguidos e mantidos atualizados.

GRH 3 (A partir do nível Bronze): As atividades de busca, seleção e recrutamento são executadas conforme planejado.

GRH 4 (A partir do nível Bronze): A força de trabalho é disponibilizada para a contratante em conformidade com o solicitado e com o estabelecido em contrato.

GRH 5 (A partir do nível Prata): As habilidades da força de trabalho terceirizada são registradas com o objetivo de compor uma base de habilidades.

GRH 6 (A partir do nível Ouro): Os desvios identificados na necessidade de força de trabalho a ser disponibilizada para atender aos critérios estabelecidos em edital, termo de referência e contrato são analisados para propor melhoria nos processos.

5.7. Comparação entre os Modelos de Terceirização de TI

A comparação dos elementos chave com os processos do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI, será foco em uma seção posteriormente apresentada. Também será discutido, como modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI é comparado com um modelo 'genérico' para prestação de serviços de TI, como, por exemplo, o MPS-SV, CMMI e a ISO 20.000. Uma das vantagens do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI é que o foco é a terceirização de força de trabalho, em que a gestão da força de trabalho é feita pelo contratante. Enquanto, por exemplo, o modelo MPS-SV [26] e a norma internacional ISO 20.000 [28] focam na prestação de um serviço em que a gestão da força de trabalho 'de responsabilidade do fornecedor.

A realização de uma busca no Google Scholar por modelos de maturidade referente a outsourcing de serviços mais recentes usando as palavras-chave "outsourcing maturity model" e "outsourcing reference model" e nenhum foi identificado. Foi identificado apenas um modelo para Engenharia de Requisitos [85] no contexto de outsourcing, que não seria significativa para o objetivo desta tese.

Com o objetivo de investigar modelos de maturidade de terceirização de TI Ahmad *et al.* [8] realizou uma revisão sistemática para avaliar as práticas de terceirização de TI nas organizações e os principais elementos usados no desenvolvimento dos modelos. A Tabela 3 apresenta a relação dos 12 artigos selecionados, relacionando-os à Teoria / Método, o Escopo do Modelos de Maturidade e os Elementos Chave contemplados no modelo. Ao analisar os elementos chaves considerados como foco dos modelos analisados, foi possível relacioná-los aos processos e resultados do modelo de referência para terceirização de força de trabalho de TI (Tabela 46). Em adição, é

apresentada uma análise foco do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI, comparando os elementos chave do modelo e com os resultados esperados do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI.

Tabela 46 - Elementos Chave e Resultado Esperado

Modelo	Elementos Chave	Resultado Esperado	Análise, foco do modelo
Information technology outsourcing (ITO) governance: An examination of the outsourcing management maturity model.	Fundamentos do relacionamento	GTE 1, GTE 14, GTE 20 GRT 1	O modelo tem foco no relacionamento entre contratante e fornecedor, no acordo de nível de serviço estabelecido em contrato e na definição de processos formais
	SLA	GAC 2; GAC 8 GTE 3, GTE 6 GRT 5	
	Processos formais	DGP 1, DGP5, DGP 6	
IT outsourcing maturity model	Eficiência de custos	EST 4 GTE 4, GTE 12 EPT 4, EPT 5, EPT 7 GRT 7, GRT 8 GPC 2	O modelo tem foco na gestão de orçamento e finanças, alguns aspectos de Estratégia de terceirização, no Acordo de Nível de Serviço estabelecido em contrato, nos papéis e responsabilidades da força de trabalho terceirizada de TI, no comprometimento dos envolvidos, no relacionamento entre contratante e fornecedor e nas habilidades necessárias para a força de trabalho terceirizada de TI
	Flexibilidade no SLA	GAC 2; GAC 8 GTE 3, GTE 6 GRT 5	
	Tipo de função de TI terceirizada	EST 2 ETP 2	
	Acordo de terceirização	GAC 1, GAC 2, GAC 3, GAC 4, GAC 5, GAC 7, GAC 8 GPC 2, GPC 4, GPC 5	
	Papéis e responsabilidades	GAC 6 TRE 2 EST 7 EPT 8 GPC 3	
	Compromisso da alta administração	EST 5 EPT 6	
	Bom relacionamento em muitos níveis de gestão	GTE 1, GTE 14, GTE 20 GRT 1	
	Habilidade superior de TI do fornecedor	GTE 9, GTE 15 TRE 6 GRT 10, GRH 5 GPC 1, GPC 2	
	Cultura da organização	-	

Modelo	Elementos Chave	Resultado Esperado	Análise, foco do modelo
Toward a capability maturity model for the management of outsourcing information services	Exposição ao risco	DGP 4 EST 3, EST 8, EST 9 GAC 6, GAC 8 GTE 5, GTE 10, GTE 16, GTE 18 EPT 3, EPT 9, EPT 10 GRT 4, GRT 7, GRT 13 JUR 4	O modelo tem foco na gestão de riscos e oportunidades e no monitoramento do desempenho e qualidade da força de trabalho terceirizada de TI
	Desempenho do Terceirizado	GAC 8 GTE 3, GTE 14, GTE 15 MED 1	
Maturity model for IT outsourcing relationships. Industrial Management and Data Systems,	Benefício econômico	EST 1 EPT 1	O modelo tem foco em alguns aspectos da Estratégia de terceirização em particular os relacionados ao orçamento e Finanças, nas atividades a terceirizar foco da terceirização, na gestão de contrato, no monitoramento do desempenho do fornecedor, nos papéis e responsabilidades do fornecedor e da força de trabalho terceirizada e no planejamento e realização de treinamento.
	Transações Primárias	EST 2 GRT 3 GRH 2, GRH 4	
	Integridade Contratual	GAC 3, GAC 6 GTE 3, GTE 13, GTE 14 GPC 4	
	Controle de comportamento do fornecedor	GAC 8 GTE 3, GTE 10, GTE 14, GTE 15	
	Demarcação de trabalho	EST 1 EPT 1	
	Exploração da aliança	EST 1	
	Exploração de recursos do fornecedor	EST 7 EPT 8 TRE 1, TRE 2, TRE 3, TRE 4, TRE 5, TRE 6	
	Gerenciamento de competências essenciais	GAC 3 GPC 2, GPC 3, GTE 4, GRT 3, GRT 4, GRT 6, GRT 10, GRT 11, GRT 15 GRH 2, GRH 4, GRH 6	
	Exploração de relacionamento	GTE 1, GTE 14, GTE 20 GRT 1	
	Exploração de intercâmbio Social		
	Gerenciamento de partes interessadas	GTE 11, GTE 14, GTE 20 EPT 10 GRT 13	
T governance maturity and IT outsourcing degree: An exploratory study.	Valor da TI para os negócios atuais (benefícios e custos)	EST 1 EPT 1	O modelo tem foco em alguns aspectos da Estratégia de terceirização, no monitoramento de riscos e oportunidades e no monitoramento do contrato.
	Valor da TI para negócios futuros (oportunidades e riscos)	EST 1 EPT 1	

Modelo	Elementos Chave	Resultado Esperado	Análise, foco do modelo
	Alinhamento de negócios e TI	EST 1 EPT 1	
	Monitoramento da gestão de desempenho de TI	GTE 14, GTE 15 GRT 1, GRT 7, GRT8, GRT 12	
	Desenvolvimento de governança de TI	-	
Assessing client maturity: A key to successful outsourcing.	Dimensão do Processo	DGP 1, DGP 2, DGP 3, DGP 4, DGP5, DGP 6, DGP 7, DGP8, DGP 9	O modelo tem foco na definição de processos para apoiar a realização das atividades e na gerência de recursos humanos.
	Dimensão Pessoas	GRH 1, GRH 2, GRH 3, GRH 4, GRH 5, GRH 6	
	Dimensão Governança	-	
Toward a capability maturity model for the management of outsourcing information services.	Gerenciamento de relacionamento	GTE 1, GTE 14, GTE 20 GRT 1	O modelo tem foco na gerência de relacionamento entre contratante e fornecedor.
Outsourcing management framework based on ITIL v3 framework	Gerenciamento de incidentes	-	O modelo tem foco em alguns aspectos da estratégia de terceirização com ênfase na gestão de orçamento e definição e monitoramento de riscos e oportunidade no acordo de nível de serviço estabelecido em contrato e nas possíveis mudanças que possam surgir nos contratos. Em adição, trata de assuntos relacionados à avaliação do serviço realizado e questão da segurança da informação.
	Gerenciamento de problemas	-	
	Gestão financeira	EST 4 GTE 4, GTE 12 EPT 4, EPT 5, EPT 7 GRT 7, GRT 8 GPC 2	
	Gerenciamento de riscos	EST 3, EST 8, EST 9, GAC 6, GAC 8 GTE 5, GTE 10, GTE 16, GTE 18, GTE 19 JUR 4 DGP 4 EPT 3, EPT 9, EPT 10 GRT 4, GRT 7, GRT 13, GRT 14	
	Gerenciamento de nível de serviço	GAC 2; GAC 8 GTE 3, GTE 6 GRT 5	
	Gestão de fornecedores	GAC 4, GAC 5, GAC 8	
	Gestão de mudança	GAC 7	
	Avaliação do serviço	GAC 8 GTE 3, GTE 14, GTE 15 DGP 8	
A multisourcing maturity model	Nível de aspiração de multisourcing	EST 1 EPT 1	O modelo tem foco em alguns aspectos da estratégia de

Modelo	Elementos Chave	Resultado Esperado	Análise, foco do modelo
as an IT governance mechanism for business groups	Utilização da estrutura contratual	GAC 1	terceirização, no estabelecimento e monitoramento de contratos e no monitoramento do desempenho do fornecedor e da força de trabalho terceirizada.
	Adaptação de funções e responsabilidades específicas de multisourcing	-	
	Estabelecimento de processos de multisourcing	-	
	Princípios de governança	-	
	Gestão de desempenho	GAC 8 GTE 3, GTE 14, GTE 15 MED 1 GRT 5, GRT 6, GRT 8, GRT 10	
IT Application outsourcing in Europe: Long-term Outcomes, success factors and implications for ITO maturity	Ambiente	GTE 20	O modelo de foco em alguns aspectos da estratégia de terceirização, como ambiente de trabalho, na capacidade do fornecedor em disponibilizar força de trabalho terceirizada e na definição e monitoramento de contrato.
	Estratégia	EST 1 EPT 1	
	Capacidade do cliente	-	
	Capacidade do fornecedor	GPC 1	
	Gestão de relacionamento	GTE 1, GTE 14, GTE 20 GRT 1	
	Gerenciamento de partes interessadas	-	
	Co-work	-	
	Contrato	GAC 4, GAC 5, GAC 8 GRT 3, GRT 6 GPC 4	
Measurement tools of the maturity model for IT service outsourcing in higher education institutions	Acordo formal	GAC 4, GAC 5, GAC 8	O modelo tem foco na definição e monitoramento de contrato e do acordo de nível de serviço estabelecido no contrato.
	Acordo de nível de serviço	GAC 2; GAC 8 GTE 3, GTE 6 GRT 5	
	Estrutura de governança de TI	-	
A multi-stage maturity model for long-term IT outsourcing relationship success	Expectativa do cliente	EST 1	O modelo tem foco em alguns aspectos da estratégia de terceirização, em particular assuntos relacionados à expectativa de ambas as partes, contratante e fornecedor.
	Expectativa do fornecedor	EPT 1 GTE 14 DGP 8	

Os modelos genéricos apresentados na Tabela 46, têm foco na prestação de serviço em que a gestão deste, é feita pelo fornecedor enquanto, no modelo de processo para terceirização de força de trabalho de TI o foco é que a gestão da força de trabalho é feita pela contratante. A análise foco deste modelo, quando comparado com os modelos

genéricos da Tabela 46, que aborda de forma genérica a prestação serviço e não no fornecimento de força de trabalho, trata entre outros, de assuntos como: Comprometimento dos envolvidos; Alguns aspectos da Estratégia de terceirização, como por exemplo, atividades foco da terceirização e gestão de orçamento e finanças; Definição de processos formais; Gestão de contrato e acordo de nível de serviço; Gestão de riscos e oportunidades; Habilidades necessárias para a força de trabalho; Monitoramento do desempenho e qualidade da força de trabalho; Papeis e responsabilidades do fornecedor e da força de trabalho; Planejamento e realização de treinamento; Relacionamento entre contratante e fornecedor.

Os modelos genéricos além de não tratarem especificamente a questão de fornecimento de força de trabalho de TI, não tem visões distintas para a Dimensão Contratante e para Dimensão Fornecedor. Em adição, não abordam alguns processos básicos para a gestão das atividades da contratante, do fornecedor e da força de trabalho terceirizada de TI, como por exemplo, Gerência de Portfólio de Contrato; Medição, Gerência da Terceirização, Gerência da Realização da Terceirização, Gerência de Configuração, Gerência de Recursos Humanos e Gerência Jurídica da Terceirização.

Uma das vantagens do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI é que o foco é a terceirização de força de trabalho de TI e que a gestão da força de trabalho é feita pelo contratante. Enquanto, por exemplo, o modelo MPS-SV [26] e a norma internacional ISO 20.000 [28] focam na prestação de um serviço em que a gestão da força de trabalho é de responsabilidade do fornecedor. Estes modelos, necessitariam de adaptações para tratar a questão específica de terceirização de força de trabalho.

5.8. Processo de Avaliação

Conforme comentado por Muradas [110], todo Método de Avaliação contém, além das regras existentes para a realização de avaliações, um processo que defina as atividades necessárias para a realização de uma avaliação com suas dependências, os artefatos gerados nestas atividades e ainda as responsabilidades para a realização destas atividades. Segundo Muradas [110], sua dissertação serve de base para definir um processo de avaliação, tendo sido usada para definir o método de avaliação do modelo de referência

MPS para software [75], do MPS para serviço [26] e para o modelo de referência QPS [38], de forma que este seja aderente à norma ISSO/IEC 33020:2015 [81], atendendo os requisitos para um processo de avaliação definidos nesta norma.

O processo de avaliação das práticas adotadas por organizações contratantes e fornecedoras para a alocação de força de trabalho terceirizada de TI foi desenhado considerando os conceitos estabelecidos na série ISO/IEC Série 33000 e como referência o processo utilizado pelo modelo QPS – Qualidade do Produto de Software [38].

Na Figura 15, são apresentadas as entradas, atividades e saídas relacionadas ao método de avaliação do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI.

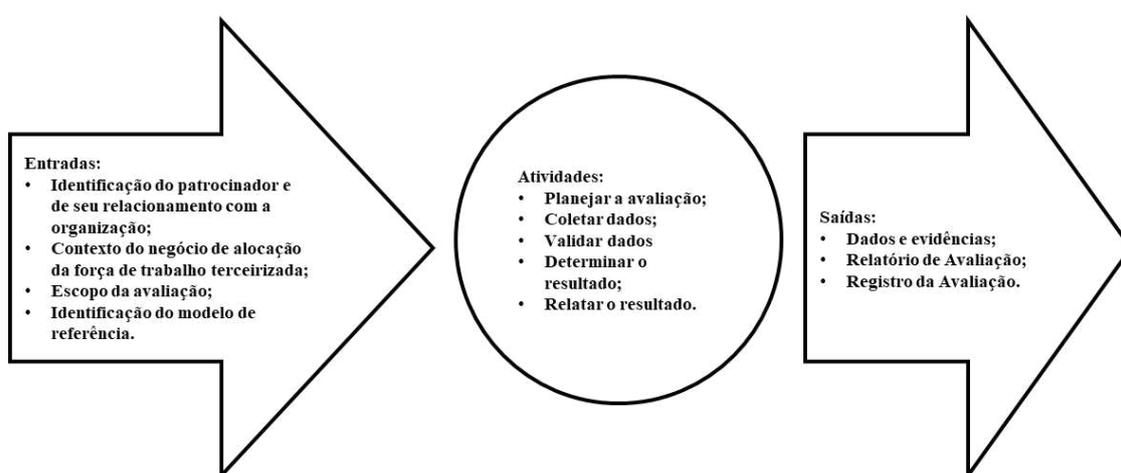


Figura 15 - Elementos chave do processo de avaliação (adaptado de ISO/IEC 33002:2015 [77])

A Tabela 47 apresenta as atividades, as tarefas e os artefatos gerados a serem executadas na avaliação da maturidade das organizações contratantes ou fornecedoras na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho. O processo de avaliação completo pode ser consultado no Anexo 2.

Tabela 47- Atividades, as tarefas e os artefatos gerados pelo processo de avaliação (baseado em [38])

Atividade	Propósito	Tarefa e Artefato Gerado
Planejar avaliação de diagnóstico inicial	Elaborar o plano de avaliação a ser seguido para se realizar a avaliação do serviço de alocação de força de trabalho. Neste momento é realizado o planejamento da avaliação de diagnóstico inicial	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar Avaliação. Artefatos gerados: Plano de Avaliação (preenchido pelo avaliador líder). Iniciar o planejamento da avaliação. Enviar Plano de Avaliação à unidade organizacional. Preencher o Plano de Avaliação com dados da organização a ser avaliada e do serviço de terceirização de força de trabalho de TI. Completar o planejamento da avaliação.

Atividade	Propósito	Tarefa e Artefato Gerado
Coletar dados para avaliação de diagnóstico inicial.	Coletar dados é preencher a Planilha de Avaliação com as informações necessárias para a avaliação do serviço de terceirização de força de trabalho. Esta atividade é realizada em paralelo com a atividade “Planejar avaliação de diagnóstico inicial”.	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar modelo da Planilha de Avaliação. • Preencher Planilha de Avaliação. Artefato gerado: Planilha de Avaliação e Planilha de Seleção de Contratos.
Validar Dados no diagnóstico inicial.	Realizar um diagnóstico inicial do serviço de terceirização de força de trabalho, considerando a Dimensão Organizacional Contratante e a Dimensão Organizacional Fornecedor que compõem o modelo de referência.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reunião de abertura da avaliação de diagnóstico inicial. Artefatos gerados: Termo de Confidencialidade; Plano de Avaliação assinados. • Apresentar processo. • Realizar diagnóstico inicial. Artefatos Gerados: Planilha de Avaliação (com registro da validação dos dados); Relatório de Diagnóstico Inicial. • Apresentar Relatório de Diagnóstico Inicial. Artefato gerado: Relatório de Diagnóstico Inicial (com assinaturas de aceite).
Planejar avaliação final.	Realizar o planejamento da avaliação final considerando o resultado do Relatório de Diagnóstico Inicial.	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar avaliação final. Artefato gerado: Plano de avaliação;
Coletar dados para a avaliação final (se pertinente).	Realizar os ajustes requeridos e identificados no Relatório de Diagnóstico Inicial.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Ajustes (se pertinente). • Artefatos gerados: Processos, artefatos e planilha de avaliação ajustados (conforme pertinente); Relatório de Diagnóstico Inicial (com registro dos ajustes).
Validar dados na avaliação final.	Verificar ajustes, realizar entrevistas, caracterizar e comunicar seus resultados à unidade organizacional responsável pelo serviço de terceirização de força de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reunião de abertura da avaliação final. Artefatos gerados: Termo de Confidencialidade; Plano de Avaliação com as assinaturas pertinentes. • Apresentar ajustes realizados. • Verificar ajustes. Artefatos gerados: Planilha de Avaliação • Realizar entrevistas. Artefato gerados Notas de entrevistas.

Atividade	Propósito	Tarefa e Artefato Gerado
Determinar resultado	Caracterizar o grau de implementação de cada resultado esperado de cada processo conforme as evidências coletadas e entrevistas realizadas, atribuindo um grau de atendimento, usando como referência o Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de trabalho de TI, seus processos, atributos de processo e notas. A caracterização do grau de implementação dos processos e resultados esperados deve considerar o nível de maturidade desejado pela organização e o tipo de avaliação (contratante / fornecedor).	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar caracterização inicial. Artefato gerado: Planilha de Avaliação com caracterização do grau de implementação de cada resultado esperado nos projetos. • Confirmar a caracterização inicial em reunião de consenso. • Atribuir nível. Artefatos gerados: Nível de maturidade na adoção do modelo de Referência de Processo para a Terceirização de Força de Trabalho (Ouro, Prata ou Bronze); Apresentação do Resultado da Avaliação. • Apresentar resultado preliminar. Artefato gerado: Anotações da equipe de avaliação. • Rever caracterização. Artefatos gerados: Slides da Apresentação do Resultado da Avaliação (revisto se pertinente); Planilha de Avaliação (com caracterização revista se pertinente).
Relatar resultados	Comunicar o resultado da avaliação ao patrocinador, aos colaboradores da unidade organizacional responsável pelo serviço de terceirização de força de trabalho e ao Órgão responsável pela avaliação que, desta forma, insere os dados da avaliação do serviço de terceirização de força de trabalho em sua base de dados e divulga o resultado em seu site. Esta atividade inclui a avaliação da execução da avaliação pelo patrocinador e pela equipe de avaliação.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar resultado da avaliação ao patrocinador. • Avaliar a execução da avaliação pelo patrocinador. Artefato gerado: Feedback do patrocinador. • Avaliar a execução da avaliação pela equipe de avaliação. Artefato gerado: Feedback da equipe de avaliação. • Comunicar resultado da avaliação aos colaboradores. • Gerar relatório e resultado da avaliação. Artefato gerado: Relatório de Avaliação do Serviço de Terceirização de Força de Trabalho • Auditar Avaliação. Artefato gerado: Relatório de Auditoria. • Armazenar documentação e publicar resultado. Artefato gerado: Avaliação do serviço de terceirização de força de trabalho.

5.9. Artefatos do Método de Avaliação

A seguir, são apresentados os artefatos resultantes da avaliação da maturidade das organizações contratantes ou fornecedoras na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho:

- *Registro da Avaliação*: Formulário enviado pela Entidade Avaliadora comunicando a realização de uma avaliação para registro no Órgão Responsável pela Avaliação.

- *Termo de Confidencialidade*: Documento assinado pela equipe de avaliação, pelo Patrocinador e pelo coordenador do Comitê Diretivo do Modelo, garantindo a confidencialidade das informações obtidas durante a avaliação.
- *Plano de Avaliação*: Plano acordado entre a Organização Solicitante da Avaliação e o avaliador líder para a realização da avaliação.
- *Planilha de Avaliação*: Planilha de apoio à realização da avaliação.
- *Relatório de Diagnóstico Inicial*: Relatório elaborado pela equipe de avaliação com o resultado da avaliação de diagnóstico inicial.
- *Apresentação do Resultado da Avaliação*: Slides com o resultado da avaliação para apresentação ao patrocinador e colaboradores da Organização solicitantes
- *Relatório de Avaliação do Serviço de Terceirização de Força de Trabalho de TI*: Relatório produzido pelo avaliador líder com o resultado detalhado da avaliação.
- *Resultado de Avaliação do Serviço de Terceirização de Força de Trabalho de TI*: Resultado da avaliação publicado no site do Observatório de Inovação em Engenharia do Serviço de terceirização de força de trabalho
- *Feedback do Patrocinador*: Formulário preenchido pelo Patrocinador com observações sobre a execução da avaliação.
- *Feedback da Equipe de Avaliação*: Formulário a preenchido pela equipe de avaliação com observações sobre a execução da avaliação.
- *Relatório de Auditoria*: Checklist com a lista de itens a serem verificados pelo auditor de uma avaliação.

Os referidos documentos podem ser consultados no Anexo 4 – Artefatos Utilizados na Avaliação das Práticas de Terceirização de Força de Trabalho de TI.

5.10. Aderência à Série de Normas ISO/IEC 33000

A avaliação conduzida pelo Modelo de Avaliação da Adoção das Práticas de Terceirização de Força de Trabalho de TI está relacionada com o Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI descrito na seção 5.6. O modelo define três níveis de maturidade de processos: Ouro (Em Otimização), Prata (Gerenciado) e Bronze (Parcialmente Gerenciado). Para cada um desses três níveis de maturidade, conforme descrito na seção 5.5 foram atribuídos processos e nível de capacidade de

processos que indicam onde a unidade organizacional tem que colocar esforço para melhoria, de forma a atender os objetivos de negócio e do respectivo Modelo de Referência.

O Modelo de Avaliação de Processo está é aderente à ISO/IEC 33002:2015 [77] quanto às atividades e tarefas do processo, conforme pode ser verificado na Tabela 48 a seguir:

Tabela 48 - Relacionamento entre ISO/IEC 33002:2015 [77] e o Processo de Avaliação

ISO/IEC 33002:2015	Processo de Avaliação
	Viabilizar a avaliação
Planejar a avaliação	Planejar avaliação de diagnóstico inicial
Coletar dados	Coletar dados para avaliação de diagnóstico inicial
Validar os dados	Validar Dados no diagnóstico inicial
Planejar a avaliação/ Coletar dados	Planejar avaliação final / Coletar dados para a avaliação final (se pertinente).
Validar os dados/ Definir os resultados / Relatar a avaliação	Determinar resultado
Relatar a avaliação	Relatar resultados / Registrar resultados

O processo de avaliação completo pode ser consultado no Anexo 2. A Tabela 47 apresenta as atividades, as tarefas e os artefatos gerados a serem executadas na avaliação da maturidade das organizações contratantes ou fornecedoras na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho. Os papéis e responsabilidades relacionados ao Processo de Avaliação estão descritos no Anexo 2 e atendem aos requisitos descritos na seção 4.3 da Norma ISO/IEC 33002:2015 [77]. Na Figura 15, são apresentadas as entradas, atividades e saídas relacionadas ao método de avaliação do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI

Os artefatos utilizados na avaliação da maturidade das organizações contratantes ou fornecedoras na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho estão descritos na seção 5.9 e no Anexo 4.

O Plano de Avaliação, conforme apresentado no Anexo 4.4 e os outros artefatos utilizados na avaliação contidos no Anexo 4, contemplam o Processo e Método de Avaliação e o Modelo de Referência base da avaliação, em conformidade com a ISO/IEC 33003:2015 [83] e ISO/IEC 33004:2015 [36] que definem o processo de avaliação a ser utilizado, a classe de avaliação, método para caracterização e agregação de resultados, participantes da avaliação e critérios de competência do avaliador líder e avaliador adjunto. Em adição, contempla: Informações sobre a empresa; Patrocinador da avaliação e sua função na unidade organizacional avaliada; Objetivo e parâmetros da avaliação;

Cronograma geral da avaliação; Contratos selecionados para avaliação; Equipe de avaliação (avaliador líder, avaliador(es) adjunto(s), representantes da empresa); Observador do avaliador líder (se pertinente); Participantes da avaliação e respectivos papéis; Duração e cronograma das atividades e tarefas realizadas durante a avaliação inicial e a avaliação final na unidade organizacional; Acordo de Confidencialidade.

O registro da avaliação apresentado no Anexo 4.3 é feito por meio do documento Relatório de Avaliação conforme apresentado no Anexo 4.5 Relatório Final da Avaliação da Terceirização de Força de Trabalho.

De acordo com o processo e Método de Avaliação descrito na Seção 5.8 e no Anexo 1, a atribuição de grau aos resultados de processo e ao nível de capacidade de processo atende os requisitos da ISO/IEC 33003:2015 [83]. O método de agregação utilizado para resultados de processo está descrito no método de avaliação. A agregação de resultados da avaliação do nível de capacidade de processos é feita por julgamento da equipe de avaliação (julgamento de especialista), como previsto na seção 5.5 da norma ISO/IEC33020:2015 [82]. De acordo com o Processo e Método de Avaliação, a atribuição de nível é feita considerando os resultados de processo e o nível de capacidade de processo o que inclui as dimensões de maturidade e de capacidade. A atribuição de nível, no que se refere a capacidade de processo, segue a Tabela 1, da norma ISO/IEC 33020:2015 [82].

5.11. Considerações Finais

O modelo tem por objetivo apoiar organizações de TI (Tecnologia da Informação) a adotarem boas práticas relacionadas à terceirização de força de trabalho de TI. O modelo tem foco tanto em organizações que utilizam força de trabalho terceirizada, quanto as organizações que fornecem força de trabalho de TI. Espera-se que a adoção do modelo pelas organizações contribua com a redução de conflitos inerentes ao negócio de terceirização.

Neste capítulo, são apresentados: o objetivo do modelo de referência (Seção 5.1), a visão geral do modelo de referência (Seção 5.2), a conformidade do modelo de referência (Seção 5.3), a capacidade do processo nível Bronze (Seção 5.4.2) a capacidade do processo nível Prata (Seção 5.4.2.2) a capacidade do processo nível Ouro (Seção 5.4.2.3), as dimensões, processo e nível de maturidade (Seção 5.5), o modelo de referência

de processo (Seção 5.6), a comparação entre os modelos de terceirização de TI (Seção 5.7), o processo de avaliação (Seção 5.8), os artefatos do método de avaliação (Seção 5.9), a aderência à Série de Normas ISO/IEC 33000 (Seção 10) e as considerações finais(Seção 5.10).

No próximo capítulo são apresentados os cenários de uso do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI.

CAPÍTULO 6. CENÁRIOS DE USO DO MODELO DE REFERÊNCIA DE PROCESSO PARA TERCEIRAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI

Neste capítulo, é apresentado o conjunto de cenários (Seção 6.1), seguido dos cenários referentes a organizações contratantes e fornecedoras com a intenção de iniciar o uso de força de trabalho terceirizada de TI (Seções 6.2 e 6.6, respectivamente), organizações contratantes e fornecedoras iniciando a execução da estratégia de terceirização (Seções 6.3 e 6.7, respectivamente), organizações contratantes e fornecedoras executando e gerenciando a estratégia de terceirização (Seções 6.4 e 6.8, respectivamente), organizações contratantes e fornecedoras melhorando os processos de terceirização de força de trabalho de TI (Seções 6.5 e 6.9, respectivamente), e, por último, a conclusão do capítulo (6.10).

6.1. Sumário dos Cenários de Uso do Modelo

Esta seção apresenta possíveis cenários da aplicação do modelo de referência em organizações envolvidas com a terceirização de força de trabalho de TI. Os cenários sumarizados na Tabela 49 estão associados ao tipo de organização (ou seja, contratante ou fornecedora) e ao momento de implementação da estratégia de terceirização. Cada cenário é dividido em partes específicas como forma de facilitar o entendimento.

Tabela 49 - Tipo de Organização e Momento de Implementação da Estratégia

Cenário	Organização	Momento de Implementação
1C	Contratante	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 do uso de força de trabalho terceirizada• Parte 2: Definição da estratégia de uso de força de trabalho terceirizada
2C	Contratante	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 da Terceirização de força de trabalho

Cenário	Organização	Momento de Implementação
3C	Contratante	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 fornecedores • Parte 3: Execução de atividades organizacionais de apoio à terceirização
4C	Contratante	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
1F	Fornecedor	Organização Fornecedor com a intenção de iniciar o negócio fornecimento de força de trabalho para terceirização: <ul style="list-style-type: none"> • Parte 1: Avaliação do negócio fornecimento de força de trabalho para terceirização • Parte 2: Definição da estratégia para fornecimento de força de trabalho para terceirização
2F	Fornecedor	Organização Fornecedor iniciando a execução da estratégia para terceirização: <ul style="list-style-type: none"> • Parte 1: Viabilização da execução da estratégia de fornecimento de força de trabalho para terceirização • Parte 2: Avaliação de uma proposta de fornecimento • Parte 3: Planejamento da realização da terceirização
3F	Fornecedor	Organização Fornecedor gerenciando a estratégia para terceirização: <ul style="list-style-type: none"> • Parte 1: Execução e Monitoração do projeto de realização da terceirização • Parte 2: Monitoração do portfólio de contratos • Parte 3: Execução de atividades organizacionais de apoio à terceirização
4F	Fornecedor	Organização Fornecedor melhorando seus processos para 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 seguir, os cenários são descritos com base nos processos que compõem o modelo. São também considerados na descrição dos cenários, os resultados esperados associados a cada processo e a indicação, quando pertinente, de notas informativas e requeridas associadas aos processos ou aos esperados. Conforme dito anteriormente, a organização contratante deve executar todos os processos das dimensões Organizacional e Contratante. Da mesma forma, a organização fornecedora deve executar todos os processos das dimensões Organizacional e Fornecedor. Apesar de o modelo não especificar uma ordem para execução dos processos, apresenta-se uma possível ordem de aplicação de cada processo em cada cenário considerando-se também as particularidades de cada nível de maturidade.

6.2. Cenário 1C: Organização Contratante com a intenção de iniciar o uso de força de trabalho terceirizada de TI

Este cenário é descrito em duas partes e representa a situação na qual uma organização deseja avaliar se o uso de força de trabalho terceirizada é pertinente para o seu negócio (Parte 1) e, se positivo, definir uma estratégia apropriada (Parte 2).

6.2.1. Parte 1: Avaliação do uso de força de trabalho terceirizada

A parte inicial deste cenário é a avaliação da viabilidade do uso de força de trabalho terceirizada incluindo a avaliação dos riscos e oportunidades associados à adoção da terceirização (o que é apoiado pelo processo Estratégia de Terceirização – EST). Também é importante, nesse momento, estar ciente dos aspectos legais associados a esta prática (o que é apoiado pelo processo Gerência Jurídica da Terceirização - JUR).

A adoção da terceirização pode trazer alguns benefícios para as organizações contratantes, como:

- Redução de custos com pessoal próprio devido à redução ou não aumento da quantidade de funcionários próprios, resultando em redução de custos e encargos trabalhistas de contratações e de desligamentos devido a demandas sazonais temporárias ou não [EB06], [46, 53, 59, 62, 65];
- Redução de custos de infraestrutura [EB11]; redução do esforço da gerência de recursos humanos devido ao baixo custo do gerenciamento do contrato de terceirização de força de trabalho em função da menor complexidade de elaborar e monitorar um contrato de terceirização de força de trabalho em comparação com a gestão do pessoal próprio [EB10];
- Possibilitar o acesso a mercados globais, terceirizando com fornecedores desses mercados [46, 53].

Deve ser feita a avaliação da viabilidade de adoção da terceirização de força de trabalho (EST 1). Neste momento, deve-se considerar os objetivos organizacionais e de TI (EST 1), a análise de quais atividades podem ser foco de terceirização (EST 2) [ED46]

[46, 53, 62, 63] e outros aspectos relevantes à organização e seu negócio, como possíveis vantagens competitivas [MB13].

A análise de quais atividades podem ser foco de terceirização (EST 2) pode levar em consideração tópicos como, por exemplo: (i) evitar que atividades relacionadas à estratégia ou à gestão de atividades diretamente relacionadas ao segmento de negócio do contratante sejam realizadas somente pela força de trabalho terceirizada [ED46] [46, 53, 62, 63]; e (ii) evitar manter a força de trabalho terceirizada e o pagamento a um fornecedor por tempo indeterminado para não aumentar o quadro de funcionários [ED49].

É importante que os responsáveis por analisar a viabilidade da terceirização tenham assistência jurídica [EF13] que proveja recomendações visando evitar processos legais. Devem ser observados o atendimento à legislação trabalhista vigente (JUR 1), incluindo relacionamento entre os diferentes sindicatos vinculados às organizações contratante e fornecedora. Diferenças de abordagens entre o sindicato vinculado ao fornecedor e a atividade fim da organização fornecedora podem dificultar o relacionamento entre as organizações [ED52]. Também devem ser consideradas normas específicas que tratem da saúde e segurança do trabalho [88], segurança da informação [81] e lei geral de proteção aos dados [88] (JUR 2).

Um exemplo de requisito imposto pela legislação é a exigência de a força de trabalho terceirizada ter condições de trabalho adequadas à prestação de serviço de modo a não impactar no desempenho [17]. Quando os serviços prestados forem executados nas dependências da contratante, os funcionários terceirizados devem ter condições semelhantes de trabalho aos funcionários próprios relativos a itens como mesma alimentação quando oferecida em refeitórios, direito de utilizar os serviços de transporte, atendimento médico ou ambulatorial existente nas dependências do contratante ou local por ela designado, treinamento adequado disponibilizado pelo fornecedor quando a atividade o exigir, e condições sanitárias, de medidas de proteção à saúde e de segurança no trabalho e de instalações adequadas à prestação do serviço [17].

A adoção de uma estratégia organizacional para uso de terceirização de força de trabalho pode estar associada a riscos e oportunidades diversos que precisam ser gerenciados. O primeiro passo para tal é a definição de uma estratégia para gerência de riscos (DGP 4) adequada. Se a organização estiver no nível Prata, os riscos devem ser definidos de acordo com a estratégia organizacional de riscos (DGP 4). O risco é definido

com "o efeito da incerteza sobre os objetivos, um efeito é um desvio do esperado - positivo e/ou negativo". Um risco positivo é comumente conhecido como uma oportunidade, fornecendo benefícios potenciais [34].

Uma estratégia para gerência de riscos (DGP 4) deve considerar aspectos como, por exemplo:

- Origem, causas e consequências dos riscos; categoria do risco, como, por exemplo riscos relacionados a requisitos, cronograma, custos, qualidade e operacional;
- Situação que faz com que o risco possa se tornar realidade;
- Limites de risco e as condições sob as quais um limite de risco pode ser aceito considerando a importância relativa em relação ao negócio, penalidade caso aconteça, impacto e probabilidade de ocorrência;
- Definição de estratégias e ações de tratamento recomendadas;
- Priorização e frequência de monitoramento;
- Identificação de alternativas recomendadas para tratamento de risco;
- Ações e contingências para mitigar, aceitar, transferir ou evitar um risco [34; 21; 38; 75].

A organização deve identificar e analisar riscos e oportunidades do uso de força de trabalho terceirizada (EST 3) com base na estratégia definida (DGP 4). Tais riscos e oportunidades devem ser considerados também na análise de viabilidade (EST 1).

Exemplos de riscos que podem ser considerados incluem:

- Possibilidade de processo trabalhista;
- Dependência da força de trabalho terceirizada detentora de conhecimento [ED44] [59, 62, 64, 65, 67, 69, 71, 72];
- Baixo comprometimento da força de trabalho [ED37];
- Baixo desempenho da força de trabalho causado por falta de conhecimento ou alocação não compatível com a habilidade [ED37];
- Insatisfação da força de trabalho resultando em alta rotatividade;
- Manutenção da força de trabalho em situações sazonais [ED19];
- Perda de força de trabalho de grande valor para os negócios quando o contrato é descontinuado [ED44, EF16];
- Segurança da informação devido ao acesso da força de trabalho terceirizada a informações estratégicas e confidenciais do cliente [EF24].

A transferência de um risco para outra organização, não necessariamente o elimina por completo, podendo inclusive gerar outro risco, que precisará ser adicionado na lista de riscos para serem definidos e monitorados [EB04].

Exemplos de oportunidades que podem ser consideradas incluem (i) ter acesso a conhecimento em inovação trazido pela força de trabalho terceirizada [EB03, ED31, ED50] e (ii) atender a demandas temporárias ou permanentes, tendo acesso rápido à profissionais qualificados sem precisar destinar ou contratar pessoal [EF11] [46, 58]. Cada uma das oportunidades perseguidas tem riscos associados que prejudicam o benefício esperado. Isso inclui os riscos associados à não busca de uma oportunidade, bem como o risco de não alcançar os efeitos da oportunidade [34].

É necessário também, que a organização estime os custos referentes ao uso de força de trabalho terceirizada e identifique as diretrizes financeiras (EST 4). Tais custos podem considerar aspectos como: características do contrato, termo de referência e acordo de nível de serviço a ser estabelecido; tipo de atividade a ser executada e as características desejadas para a força de trabalho; custos de infraestrutura, considerando, por exemplo, ambiente de trabalho e equipamentos disponibilizados em conformidade com o estabelecido em contrato [EB11]; custos correspondentes ao tempo necessário à força de trabalho para se habituar ao ambiente trabalho; adição dos custos do fornecedor que não agrega valor ao negócio, como, por exemplo, impostos correspondentes, margem de lucro e percentual associado aos riscos [ED47] [46; 58]; custo do gerenciamento do relacionamento e do contrato de terceirização de força de trabalho [EB10]; investimento a ser realizado em treinamento da força de trabalho terceirizada alocada, considerando, por exemplo, custos dos instrutores, custos de cursos externos à organização, custos dos recursos necessários para treinamentos; custos da força de trabalho participando dos treinamentos, entre outros.

Caso a organização não considere viável a adoção da terceirização de força de trabalho, a implementação do modelo de referência é interrompida. Caso contrário, a organização deve definir uma estratégia de adoção da terceirização de força de trabalho adequada, o que constitui a segunda parte desse cenário, apresentada a seguir.

6.2.2. Parte 2: Definição da estratégia de uso de força de trabalho terceirizada

A organização considerando viável a adoção do uso de força de trabalho terceirizada, a segunda parte de cenário é a definição da estratégia de uso de força de trabalho terceirizada (o que é apoiado pelo processo Estratégia de Terceirização – EST). Também é importante, estar ciente dos aspectos legais associados a esta prática (o que é apoiado pelo processo Gerência Jurídica da Terceirização - JUR).

Uma boa estratégia de adoção de uso de força de trabalho terceirizada favorece a organização a:

- Usufruir da inovação, melhoria contínua dos serviços e compartilhamento de experiência trazidas pela força de trabalho terceirizada [EB03, ED31, ED50];
- Realizar os ganhos esperados por meio de uma visão integrada da terceirização, considerando aspectos estratégicos, econômicos e sociais [MF15];
- Identificar novas oportunidades de negócio [EF21];
- Agilizar o tratamento de mudanças de negócio e ampliação da organização em função do acréscimo de força de trabalho;
- Conhecer a capacidade e desempenho da força trabalho terceirizada, quando esta está próxima, levando à redução do esforço de gestão [ED01, EB01].

A estratégia de uso de terceirização deve estar alinhada aos objetivos de negócio e TI da organização e deve ter apoio efetivo da alta administração (EST 5). Características organizacionais como, por exemplo, conhecimento atual sobre as necessidades de terceirização, tamanho da organização, segmentos de mercado e diferentes serviços realizados podem influenciar a definição da estratégia. A estratégia pode considerar também fatores internos e externos, positivos ou negativos, que podem afetar a capacidade da organização fornecedora em disponibilizar força de trabalho com o conhecimento e habilidade acordados entre as partes [MD23, MF15]. Uma boa prática que pode ser adotada é ter vários fornecedores para o aumento do poder de negociação e melhoria do desempenho dos fornecedores [EF14].

A coleta e análise de informações podem ajudar no planejamento e elaboração da estratégia de uso de força de trabalho terceirizada de TI. As informações podem variar de acordo com características organizacionais, como, por exemplo, conhecimento atual

sobre as necessidades de terceirização, tamanho da organização, segmentos de mercado e diferentes serviços realizados [ED08].

Como parte da estratégia, a organização necessita garantir os recursos materiais, financeiros (EST 6) e humanos (EST 7), além das responsabilidades, competências e treinamentos para apoiar a estratégia de terceirização de força de trabalho (EST 7).

Dentre as responsabilidades atribuídas aos recursos humanos da própria organização estão aquelas associadas à execução dos processos de apoio à gerência da terceirização de força de trabalho, como, por exemplo:

- Definição e melhoria dos processos organizacionais definidos para apoiar a terceirização de força de trabalho;
- Gerência do relacionamento entre as organizações contratante e fornecedora de força de trabalho;
- Gerência da Terceirização de força de trabalho;
- Elaboração e divulgação de indicadores de desempenho relacionados à terceirização de força de trabalho;
- Acompanhamento jurídico dos aspectos legais da terceirização de força de trabalho; (vi) gerência do contrato estabelecido entre contratante e fornecedor [ED10, ED33] [58].

A organização que esteja no nível Prata ou deseje evoluir seus processos este nível deve identificar os riscos de uso de força de trabalho terceirizada considerando os aspectos legais (JUR 4). Também no Nível Prata, o plano de riscos e oportunidades deve considerar também o planejamento de ações para contingência e mitigação dos riscos e oportunidades.

6.3. Cenário 2C: Organização Contratante iniciando a execução da estratégia de terceirização

Este cenário é descrito em três partes e representa a situação na qual uma organização deve garantir as condições para a execução da estratégia de uso de força de trabalho terceirizada (Parte 1) e, a partir daí, efetuar a contratação de um ou mais fornecedores (Parte 2) e iniciar o planejamento do projeto de da terceirização (Parte 3).

6.3.1. Parte 1: Viabilização da execução da estratégia de uso de força de trabalho terceirizada

A parte inicial deste cenário consiste em viabilizar o início da execução da estratégia de terceirização, garantindo os recursos necessários (o que é apoiado pelo processo Estratégia de Terceirização – EST), definir os processos básicos associados à execução da estratégia (o que é apoiado pelo processo Definição e Gerência de Processos – DGP), definir planos de medição (o que é apoiado pelo processo Medição – MED), de treinamento (o que é apoiado pelo processo Gerência de Treinamento – TRE) e de gerência de configuração (o que é apoiado pelo processo Gerência de Configuração - GCO).

Esse cenário pressupõe que uma estratégia para uso de força de trabalho terceirizada foi definida, conforme descrito no Cenário 1C. Para apoiá-la, devem ser definidos processos e modelos de documentos associados que apoiem a execução das atividades relacionadas ao uso de força de trabalho terceirizada (DGP 1) de forma alinhada aos objetivos de negócio. A organização deve definir e seguir uma estratégia de gerência de configuração (GCO 1), identificando os itens a serem controlados (GCO 2) tanto no nível de processos quanto de produtos resultantes da execução dos processos [8].

A partir do Nível Ouro, o uso, definição e melhoria dos processos deve ser institucionalizada na organização. Mais detalhes podem ser vistos no Cenário 4C. Caso os processos sejam definidos organizacionalmente (o que é obrigatório a partir do Nível Ouro, mas é uma boa prática desde o Nível Bronze), linhas base de configuração (GCO 3) devem ser definidas antes de sua disponibilização aos interessados.

A partir do Nível Prata, a organização deve definir também procedimentos de garantia da qualidade dos produtos e da execução dos processos (DGP 2) e colocá-los em execução (DGP 3) tanto no âmbito da Terceirização quanto no âmbito organizacional. A organização deve identificar as necessidades de informação (MED 1) associadas com o atendimento aos objetivos organizacionais e à execução dos processos definidos. Também devem ser consideradas as necessidades de informação relativas ao uso da força de trabalho terceirizada (MED 1), por exemplo, visando conhecer ou controlar o desempenho e a qualidade do trabalho realizado.

A identificação e priorização das necessidades de informação pode levar em consideração itens presentes no contrato, termo de referência, acordos de nível de serviço, riscos identificados e outros itens relacionados às decisões da Terceirização e alocação de força de trabalho.

A partir das necessidades de informação, definida no nível Prata, um conjunto adequado de medidas (MED 2) deve ser definido, assim como os procedimentos de coleta, armazenamento e análise dos dados (MED 3) em conformidade com os processos definidos. A qualidade da definição das medidas é importante para garantir que elas sejam coletadas e analisadas de forma consistente e independente de quem faz a coleta e a análise. Uma definição incompleta, ambígua ou fracamente documentada possibilita que diferentes pessoas entendam a medida de maneiras diferentes e, conseqüentemente, colem dados inválidos, realizem medições incomparáveis ou análises incorretas, o que torna a medição inconsistente e ineficiente [75].

Deve-se identificar as necessidades de treinamento do ponto de vista estratégico e de curto prazo, alinhadas com os objetivos da organização (TRE 1), estabelecer as responsabilidades (TER 2) e no nível Prata, um plano de treinamento organizacional (TRE 3). A base para a definição do plano de treinamento organizacional é a identificação dos conhecimentos e habilidades da força de trabalho terceirizada são adequados e necessários para a atuação nos processos, projetos e serviços realizados [ED01; ED08]. Capacitações que abordem e desenvolvam a capacidade da força de trabalho em propor inovações [ED04] e que desenvolvam a capacidade da força de trabalho se auto gerenciar [ED66] também podem ser consideradas.

Os documentos pertinentes (vide GCO 2) devem ser postos nos níveis adequados de controle de configuração e baselines pertinentes devem ser geradas (GCO 3). Além disso, em organizações no Nível Prata, as alterações nos itens sob controle de configuração devem ser controladas (GCO 4) e auditorias de configuração (GCO 5) devem ser executadas para garantir a integridade das baselines, das mudanças e do conteúdo do sistema de gerência de configuração.

A partir do Nível Prata, a organização deve garantir que os procedimentos definidos para garantia da qualidade dos produtos e dos processos sejam colocados em execução (DGP 3). Tais procedimentos devem ser aplicados no contexto da execução dos processos citados nesta parte do cenário.

6.3.2. Parte 2: Contração de fornecedores

A segunda parte deste cenário consiste em efetuar a contratação de um ou mais fornecedores de força de trabalho (o que é apoiado pelos processos Gerência de Aspectos Contratuais – GAC, Gerência de Configuração – GCO e Definição e Gerência de Processo – DGP).

Ao colocar a estratégia de terceirização em uso, a organização deve elaborar um termo de referência e/ou edital com informações sobre as características e necessidades de terceirização (GAC 1), identificando também os acordos de nível de serviço pertinentes (GAC 2). O termo de referência e/ou edital podem considerar também o atendimento de requisitos de normas que a contratante seja certificada ou modelos de referência que a contratante deva estar aderente [EF15].

O contrato de terceirização de força de trabalho deve estar aderente à legislação referente ao uso de força de trabalho terceirizada na visão do contratante e à disponibilização ao fornecimento de força de trabalho terceirizada na visão do fornecedor, no contexto federal, estadual e municipal [EF13]. Assim, a viabilidade de os editais e termos de referência atenderem à legislação trabalhista relacionada à terceirização de força de trabalho deve ser avaliada e comunicada aos interessados (GAC 3). Caso necessário, ajustes devem ser feitos.

Em adição, deve-se definir um ou mais acordos de nível de serviço (GAC 2). De posse dessas informações, é possível iniciar o contato com possíveis fornecedores de força de trabalho (GAC 4). É importante que sejam estabelecidos critérios (GAC 4) que apoiem a tomada de decisão de selecionar (GAC 5) um ou mais fornecedores. A partir desse momento, o contrato alinhado com a estratégia de terceirização e com as partes envolvidas pode ser definido (GAC 6) e firmado (GAC 7).

Com a assinatura do contrato com o(s) fornecedor(es) selecionado(s) é possível iniciar o planejamento de uso da força de trabalho terceirizada em projetos, o que constitui a terceira parte deste cenário.

Assim como na Parte 1, os documentos pertinentes (vide GCO 2) devem ser postos nos níveis adequados de controle de configuração e baselines pertinentes devem ser geradas (GCO 3). No caso de organizações no Nível Prata, as alterações devem ser controladas (GCO 4) e auditorias de configuração devem ser executadas (GCO 5). Além

disso, os procedimentos definidos para garantia da qualidade dos produtos e dos processos devem ser aplicados (DGP 3) no contexto da execução dos processos citados nesta parte do cenário.

6.3.3. Parte 3: Planejamento da Terceirização de força de trabalho

A terceira parte deste cenário é iniciada após a assinatura do contrato com o fornecedor, com a elaboração do planejamento da Terceirização de força de trabalho. Os seguintes processos são envolvidos: Gerência da Terceirização – GTE; Gerência de Treinamento – TER; Medição – MED, Gerência de Configuração – GCO- Definição e Gerência de Processo – DGP.

A organização deve definir os responsáveis pelo relacionamento e pelo contrato com o fornecedor (GTE 1) e definir mecanismos de comunicação entre contratante e fornecedor (GTE 2).

A falta de definição clara do escopo e do detalhamento dos requisitos e da prestação do serviço pode dificultar a identificação de qual é a habilidade necessária e adequada dos profissionais para executarem os serviços de TI a que são alocados [ED07]. Assim, para apoiar a elaboração de um projeto de uso de força de trabalho terceirizada, deve-se partir de requisitos estabelecidos (GTE 3) e identificar e dimensionar a necessidade de força de trabalho (GTE 4).

Se pertinente, pode ser necessário planejar treinamentos a serem ministrados à força de trabalho terceirizada no escopo do projeto ou no escopo do Plano de Treinamento Organizacional (conforme descrito anteriormente) (TRE 3).

Os recursos necessários para apoiar a realização das atividades também devem ser definidos (GTE 4), adquiridos e disponibilizados em conformidade com o estabelecido em contrato e com o ambiente padrão de trabalho da organização contratante. Incluem pelo menos infraestrutura de hardware e software, comunicação, ambiente de trabalho e acesso a padrões de trabalho [ED16].

É conveniente que as organizações contratante e fornecedora procurem compor a força de trabalho com pessoas das mais variadas etnias, gêneros, religiões, orientações sexuais, nacionalidades, culturas, classes sociais e necessidades especiais, oferecendo a elas oportunidades de se desenvolverem profissionalmente. A força de trabalho se

demonstra mais aberta a se relacionar com todos os tipos de diferenças e a ouvir vários pontos de vista, tanto em relações pessoais quanto profissionais. Com isso, acatar ordens e realizar o trabalho em equipe também se torna mais simples, construindo um clima diário muito mais leve e livre de paradigmas.

A organização deve identificar e documentar os riscos e oportunidades do uso de força de trabalho terceirizada (GTE 5) antes de elaborar um plano de alocação da força de trabalho (GTE 7).

Ao planejar a alocação da força de trabalho terceirizada (GTE 7), pode-se considerar aspectos como:

- Quantidade de atividades e procedimentos a serem seguidos para se ter acesso à força de trabalho desejada, quando comparado com a seleção e recrutamento de funcionários próprios [EB07];
 - Flexibilidade e facilidade de substituição de força de trabalho especializada disponibilizada por um fornecedor [EB08];
 - A terceirização de força de trabalho ser solução rápida quando há dificuldade em contratar funcionários próprios [EB16];
 - Possibilidade de acesso a novos conhecimentos e tecnologias via força de trabalho terceirizada, sem necessidade de treinar o pessoal próprio [EB17, EB09] [53, 63].
- Os mesmos aspectos podem ser considerados também durante a alocação dos profissionais nos projetos da contratante (GTE 9) e na monitoração da Terceirização (GTE 10).

Dependendo do tipo de tarefa realizada pela força de trabalho alocada, diferentes indicadores podem ser considerados para a monitoração. Por exemplo, a contratante poderá monitorar o desempenho da força de trabalho e a qualidade do serviço realizado em termos de produtividade e densidade de defeitos quando o serviço for de desenvolvimento de software. Assim, deve-se, também, identificar e planejar as medidas necessárias para apoiar o monitoramento dos acordos de níveis de serviço e do plano de uso de força de trabalho terceirizada (GTE 6). Tais medidas devem estar alinhadas ao Plano de Medição Organizacional (MED 1, MED 2, MED 3), podendo o responsável pelo projeto definir novas medidas conforme pertinente.

Ao final, as atividades de planejamento resultam em um plano integrado a ser seguido para execução da Terceirização (GTE 8).

Assim como nas Partes 1 e 2, os documentos pertinentes (vide GCO 2) devem ser postos nos níveis adequados de controle de configuração e baselines pertinentes devem ser geradas (GCO 3). No caso de organizações no Nível Prata, as alterações devem ser controladas (GCO 4) e auditorias de configuração devem ser executadas (GCO 5). Além disso, os procedimentos definidos para garantia da qualidade dos produtos e dos processos devem ser aplicados (DGP 3) no contexto da execução dos processos citados nesta parte do cenário.

6.4. Cenário 3C: Organização Contratante executando e gerenciando a estratégia de terceirização

Este cenário representa a situação na qual uma organização, após o planejamento da Terceirização, inicia o uso de força de trabalho terceirizada. O cenário é descrito em três partes:

- Para a Parte 1, ocorrendo no âmbito da Terceirização, são previstas ações no âmbito da Terceirização, que é apoiado pelos processos Gerência da Terceirização - GTE, Definição e Gerência de Processos - DGP, Gerência dos Aspectos Contratuais - GAC, Gerência de Configuração - GCO, Medição - MED e Gerência de Treinamento - TRE.
- Para a Parte 2, ocorrendo no âmbito da gestão do contrato, as atividades são apoiadas pelos processos Gerência de Configuração - GCO, Gerência de Aspectos Contratuais - GAC e Definição e Gerência de Processos - DGP.
- Para a Parte 3, ocorrendo no âmbito organizacional, as atividades são apoiadas pelos processos Gerência de Configuração - GCO, Medição - MED, Gerência de Treinamento - TRE, Estratégia de Terceirização - EST, Gerência Jurídica da Terceirização - JUR e Definição e Gerência de Processos - DGP.

6.4.1. Parte 1: Execução e Monitoração da Terceirização

A primeira parte deste cenário descreve as atividades que ocorrem no âmbito de um projeto de terceirização. Após o estabelecimento do plano geral integrado para execução da Terceirização (descrita no cenário C2), ele deve ser posto em execução com a disponibilização da força de trabalho pelo fornecedor, em conformidade com o plano da Terceirização, e alocação às atividades pertinentes na organização (GTE 9). Pode ser

necessária a realização de treinamentos específicos ao projeto ou em conformidade com o plano de treinamentos organizacional (TRE 3, TRE 4).

Ao longo de sua execução, o projeto de terceirização deve ser monitorado (GTE 10). Deve-se destacar que a execução e monitoramento da Terceirização de força de trabalho não devem ficar totalmente sob a responsabilidade da força de trabalho terceirizada, pois isso pode dificultar ou comprometer os resultados desejados [ED46].

O responsável pela gerência da Terceirização deve, além de monitorar o projeto de terceirização (GTE 10), acompanhar e avaliar a satisfação e o comprometimento da força de trabalho terceirizada com as atividades realizadas (GTE 11), acompanhar os custos referentes ao uso da força de trabalho terceirizada (GTE 12), cumprir com as obrigações e pagamentos definidos no contrato referentes à gerência financeira (GTE 13), gerenciar o relacionamento e o desempenho do fornecedor visando evitar o desalinhamento de expectativas (GTE 14), avaliar o desempenho e a habilidade da força de trabalho (GTE 15), gerenciar os riscos e oportunidades no contexto da Terceirização (GTE 16), e se pertinente estabelecer, implementar e manter plano de ação para tratar não conformidades (GTE 17). Organizações no Nível Prata devem considerar também o planejamento e monitoração de ações de mitigação e contingência para o tratamento de riscos e oportunidades (GTE 18).

As obrigações e pagamentos definidos no contrato devem ser satisfeitas (GTE 13) e devem ser monitorados os custos (GTE 12) referentes ao uso de força de trabalho terceirizada. Ao analisar os custos do uso de força de trabalho terceirizada por tipo de atividade terceirizada, a contratante pode constatar que o custo economizado pode não ser o esperado [ED54, ED55]. Algumas ações podem ser analisadas tanto no contexto do fornecedor quanto da força de trabalho usada, como, por exemplo:

- Internalizar a força de trabalho terceirizada [ED12];
- Substituir membros da força de trabalho terceirizada por um outros de menor custo, como, por exemplo, trocar um profissional sênior por um pleno em detrimento a possível redução de desempenho;
- Treinar um outro profissional de menor custo até que ele venha a substituir o de maior custo;
- Solicitar a um segundo fornecedor a disponibilização de um profissional para substituir outro de maior custo disponibilizado pelo primeiro fornecedor.

Também está incluído no monitoramento, a avaliação do desempenho do fornecedor (GTE 14) e da força de trabalho (GTE 15) na realização das atividades, que pode ser obtido após consulta à gerência dos projetos e serviços em que a força de trabalho será alocada. Alguns fatores podem dificultar ou comprometer o monitoramento da Terceirização de força de trabalho, como, por exemplo, a falta de informações mensuráveis sobre o desempenho da força de trabalho [ED05]. Assim, as medidas planejadas para apoiar o monitoramento dos acordos de nível de serviço (GTE 6) e do plano de uso de força de trabalho terceirizada, que podem incluir níveis de produtividade e qualidade de trabalho desempenhado pela força de trabalho alocada, também devem ser utilizadas (MED 4 e MED 5).

Os riscos e oportunidades identificados inerentes ao uso da terceirização de força de trabalho devem ser analisados e ações apropriadas de tratamento devem ser definidas, priorizadas, selecionadas e implementadas (GTE 16).

Como resultado da monitoração, deve-se identificar não conformidades e, sempre que pertinente, plano de ação para tratar desvios identificados na condução da Terceirização, no uso da força de trabalho terceirizada e as ações apropriadas para tratamento dos riscos e oportunidades devem ser estabelecidos, implementados e mantidos (GTE 17). A correção de desvios pode resultar em replanejamento da Terceirização quando, por exemplo, os objetivos ou restrições do projeto são alterados, as premissas de planejamento se mostram inválidas, ou houver alteração contratual de custo, tempo, SLA, qualidade. Além disso, uma ação para corrigir desvios pode requerer alteração no contrato entre contratante e fornecedor (GAC 8), resultando em nova execução de outros processos.

É uma boa prática ao término do contrato de alocação de força de trabalho, contratante e fornecedor avaliarem quais foram os resultados alcançados em relação aos resultados esperados e registrar lições aprendidas para a melhoria dos processos da organização.

Os documentos pertinentes (vide GCO 2) devem ser postos nos níveis adequados de controle de configuração e baselines pertinentes devem ser geradas (GCO 3). No caso de organizações no Nível Prata, as alterações devem ser controladas (GCO 4) e auditorias de configuração devem ser executadas (GCO 5).

Caso a organização esteja no Nível Prata, deve-se observar que os procedimentos de garantia da qualidade (ver Cenário 2C) devem ser postos em execução (DGP 3) para garantir que os processos estejam sendo seguidos adequadamente. Se necessário, planos de ação devem ser estabelecidos e acompanhados até a conclusão.

6.4.2. Parte 2: Monitoração dos contratos com fornecedores

A segunda parte deste cenário descreve a atividade de monitoração do contrato estabelecido com o fornecedor, que ocorre em paralelo ao monitoramento da Terceirização. O contrato deve ser monitorado em intervalos planejados até o seu encerramento (GAC 8). Quando necessário, ações corretivas são comunicadas e resolvidas (GAC 8) e, se pertinente, resultando em atualizações dos acordos existentes (GAC 8). A depender das ações preventivas ou corretivas necessárias, mudanças no contrato ou acordos pré-existentes podem ser necessárias (GAC 7). Neste caso, em organizações no Nível Prata, pode ser necessário gerar novas baselines (GCO 4). As auditorias de baseline (GCO 5) devem avaliar se as novas baselines foram geradas corretamente.

É uma boa prática ao término do contrato de alocação de força de trabalho, contratante e fornecedor avaliarem quais foram os resultados alcançados em relação aos resultados esperados e registrar lições aprendidas para a melhoria dos processos da organização.

Caso a organização esteja no Nível Prata, deve-se observar que os procedimentos de garantia da qualidade (ver Cenário 2C) devem ser postos em execução (DGP 3) para garantir que os processos estejam sendo seguidos adequadamente. Se necessário, planos de ação devem ser estabelecidos e acompanhados até a conclusão. Além disso, os procedimentos definidos para garantia da qualidade dos produtos e dos processos devem ser aplicados (DGP 3) no contexto da execução dos processos citados nesta parte do cenário.

6.4.3. Parte 3: Execução de atividades organizacionais de apoio à terceirização

A terceira parte deste cenário descreve as atividades que ocorrem no âmbito organizacional, em que a organização deve monitorar a estratégia de uso de força de trabalho terceirizada em intervalos planejados, estabelecer, implementar e manter plano de ação para tratar desvios na execução da estratégia (EST 8). Caso a organização esteja no Nível Prata, também deve identificar, implementar, acompanhar até a conclusão e comunicar os resultados às partes interessadas as ações para contingência e mitigação dos riscos e oportunidades inerentes à estratégia de terceirização (EST 9).

A organização também deve gerenciar o cumprimento da legislação trabalhista, dos aspectos legais e dos riscos relacionados à terceirização de força de trabalho TI (JUR 3) e estabelecer plano de ação para tratar desvios (JUR 3). Caso esteja no Nível Prata, a organização também deve monitorar os riscos associados aos aspectos legais da terceirização de força de trabalho (JUR 4).

Os treinamentos identificados são realizados, registrados, monitorados e os resultados são atualizados nos planos correspondentes (TRE 4). No Nível Prata, as organizações também devem avaliar e registrar a efetividade dos treinamentos realizados (TRE 5) periodicamente em intervalos planejados, conforme cada tipo de treinamento e frequência de uso do conhecimento e habilidade adquirida. Para isso, deve-se considerar a observação ao longo da execução das atividades, se o conhecimento e habilidade adquirida no treinamento foi utilizado e, ao ser utilizado, se o participante do treinamento conseguiu demonstrar ganho comparado com sua situação anterior. Uma outra forma de avaliação, porém potencialmente menos eficaz, é por meio de pré e pós testes [1, 6, 8] realizados antes e logo após a conclusão do treinamento. O resultado obtido pode levar a uma reavaliação da estratégia de treinamento ou a sua confirmação. Alguns tópicos adicionais podem apoiar a análise da efetividade, como, por exemplo:

- Identificação das principais dificuldades em aplicar o conhecimento adquirido;
- Sugestões para aumentar a efetividade;
- Pontos dos treinamentos considerados mais úteis;
- Mensuração dos investimentos em treinamentos.

A definição e uso de uma base de conhecimento e lições aprendidas além de possibilitar reter conhecimento necessário à execução das atividades, pode reduzir a curva de aprendizado no conhecimento necessário, facilitando a alocação da força de trabalho nas atividades e reduzindo o impacto nos cronogramas de execução das atividades. Em adição, possibilita que a força de trabalho contribua com o registro de inovações e melhorias ao longo da execução das atividades a qual estão alocadas [EF16]. Uma base de conhecimento e lições aprendidas pode ser utilizada para armazenar também os materiais desenvolvidos e utilizados nos treinamentos.

A análise crítica dos resultados do monitoramento do desempenho e da habilidade da força de trabalho para realizar as atividades pode resultar em necessidade de novos treinamentos para a força de trabalho alocada na contratada.

A análise crítica dos resultados do monitoramento do desempenho do fornecedor de força de trabalho pode resultar em necessidade de novos treinamentos para os funcionários do fornecedor envolvidos com os processos relacionados à terceirização.

Para apoiar o monitoramento da execução dos processos, a organização deve coletar, armazenar e analisar os dados de medição (MED 4) para apoiar a tomada de decisão (MED 5) no âmbito organizacional ou de projetos de negócio em andamento pelo contratante. Procedimentos automatizados e o uso de ferramentas de workflow podem facilitar e agilizar o registro e coleta de medidas, além de auxiliar a assegurar a qualidade das medições [ED14]. Deve-se observar que a medição fornece informações críticas para a melhoria contínua de processos, característica de organizações no Nível Ouro (conforme descrito no Cenário 4C).

Assim como na Parte 1, os documentos pertinentes (vide GCO 2) devem ser postos nos níveis adequados de controle de configuração e baselines pertinentes devem ser geradas (GCO 3). No caso de organizações no Nível Prata, as alterações devem ser controladas (GCO 4) e auditorias de configuração devem ser executadas (GCO 5).

Caso a organização esteja no Nível Prata, deve-se observar que os procedimentos de garantia da qualidade (ver Cenário 2C) devem ser postos em execução (DGP 3) para garantir que os processos estejam sendo seguidos adequadamente também no âmbito organizacional. Se necessário, planos de ação devem ser estabelecidos e acompanhados até a conclusão. Além disso, os procedimentos definidos para garantia da qualidade dos

produtos e dos processos devem ser aplicados (DGP 3) no contexto da execução dos processos citados nesta parte do cenário.

6.5. Cenário 4C: Organização Contratante melhorando os processos de terceirização de força de trabalho de TI

Este cenário é descrito em duas partes. A Parte 1 descreve como a organização deve adotar as práticas de melhoria contínua de processos, conforme previsto no Nível Ouro do Modelo de Referência de Processo de Terceirização de Força de Trabalho de TI, sendo apoiado pelos processos Definição e Gerência de Processo – DGP, Medição – MED e Gerência da Terceirização- GTE. A Parte 2 descreve outros elementos que também devem ser avaliados criticamente e melhorados no Nível Ouro.

6.5.1. Parte 1: Melhoria dos processos organizacionais

Esta parte do cenário é viabilizada pela execução do processo Definição e Gerência de Processos -DGP e usa informações associadas com resultados esperados de nível Ouro dos demais processos do modelo.

A definição e padronização dos processos para apoiar a utilização de força de trabalho terceirizada facilita a identificação e correção de problemas na execução das atividades, promovendo a melhoria contínua dos processos e a sustentação do uso das melhorias de processos [53, 72]. Assim, a organização que pretende evoluir seus processos para o Nível Ouro do Modelo de Referência de Processo de Terceirização de Força de Trabalho de TI deve estabelecer uma estrutura de apoio para fornecer orientação na definição, uso e implantação de processos (DGP 5), além de definir diretrizes organizacionais para implantação e melhoria de processos (DGP 6).

Na definição da estrutura de apoio, algumas responsabilidades podem ser atribuídas aos recursos humanos garantidos pela organização para apoiar os processos definidos referentes à terceirização de força de trabalho, como, por exemplo [ED10] [58]:

- Desenvolver e melhorar os processos e ativos de processos;
- Avaliar a aderência aos processos;
- Coletar e usar as informações para gerenciar a implementação e melhoria dos processos;

- Cumprir com as diretrizes para alcançar os objetivos de implementação e melhoria dos processos.

A padronização de processos em âmbito organizacional também pressupõe a definição e uso de um repositório organizacional para armazenamento das medições (DGP 7) considerando os requisitos do processo Medição. A padronização da forma de coleta e armazenamento de dados pode auxiliar a organização na identificação de melhoria nos processos e na condução dos projetos de terceirização.

A organização deve instituir uma política de identificação, análise e implementação de melhorias de forma alinhada aos objetivos estratégicos e de TI (DGP 8). A identificação de possíveis melhorias é apoiada pela execução de todos os processos é a execução de todos os processos do modelo, vide item (vi) da Capacidade do Processo Nível Ouro. Melhorias nos processos podem ser identificadas não só por meio de resultados de medições (MED 6), como mencionado anteriormente, mas também por meio dos resultados das avaliações da qualidade (vide DGP 3), análise de causas, sugestões da equipe e de avaliações (informais ou oficiais) dos processos, ações preventivas, inovações e reorganização dos processos e introdução de novas tecnologias. Além disso devem ser considerados os resultados dos monitoramentos e das ações de contingência e mitigação dos riscos e oportunidades referentes ao projeto de terceirização (GTE 19).

Por fim, a organização deve avaliar a efetividade das melhorias implantadas com base nos objetivos de melhoria estabelecidos (DGP 9), garantindo sempre o alinhamento com os objetivos organizacionais e de TI e também da estratégia de terceirização adotada.

6.5.2. Parte 2: Melhoria de outros aspectos da terceirização

A segunda parte deste cenário descreve outros aspectos envolvidos na terceirização de uso de força de trabalho que também devem ser melhorados, além dos processos organizacionais, sendo apoiada pelos processos Gerência de Treinamento – TRE, Gerência da Terceirização – GTE e Estratégia de Terceirização.

Em relação à gerência de treinamento, as habilidades dos instrutores em conduzir os treinamentos, no que se refere a conteúdo e didática podem ser aprimoradas com base

na análise da avaliação da efetividade de treinamentos (TRE 6). Além disso, os recursos necessários aos treinamentos, considerando desenvolvimento, manutenção e disponibilização de materiais de apoio e da infraestrutura necessária, também devem ser melhorados com base na avaliação da efetividade de treinamentos executados (TRE 6).

Atenção especial deve ser dedicada ao bom relacionamento entre a força de trabalho e os funcionários próprios visando fomentar sentimento de time (GTE 20).

Com o objetivo de reduzir a rotatividade da força de trabalho terceirizada, uma boa prática recomendada é coletar e analisar fatores causadores de rotatividade da força de trabalho e realizar ações para reduzir a rotatividade e seu impacto sobre a realização das atividades na contratante [ED37, ED56, ED58, ED59] [46, 53, 54, 56, 57, 60, 61, 63, 71, 72]. Alguns fatores podem causar rotatividade da força de trabalho, por exemplo:

- Falta do sentimento de pertencimento, isto é, a força de trabalho terceirizada não se sentir membro do contratante nem do fornecedor [ED68] [46, 53, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 71];
- Baixa motivação resultando em baixo comprometimento e insatisfação com o trabalho;
- Insatisfação com a falta de investimento na qualificação da força de trabalho;
- Falta de uma estratégia de remuneração que considere aspectos como compensação financeira ou não, benefícios e remuneração variável;
- Desequilíbrio entre a dedicação ao ambiente de trabalho e a vida pessoal;
- Diferença salarial entre a força de trabalho que executa a mesma função, com o mesmo perfil e grau de conhecimento.

Alguns fatores podem ser analisados com o objetivo de reduzir a rotatividade da força de trabalho, por exemplo:

- Promoção de um bom relacionamento entre a força de trabalho terceirizada e funcionários do contratante com ênfase no comprometimento dos envolvidos e o sentimento de time [ED68] [46, 53, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 71];
- Plano de treinamento adequado às necessidades de negócio e às expectativas da força de trabalho, promovendo o aperfeiçoamento profissional.

Por fim, a análise crítica dos resultados da execução da estratégia organizacional estabelecida para uso da força de trabalho terceirizada (EST 11) pode contribuir com

informações para melhoria dos processos. As informações de monitoramento e análise crítica da adoção da estratégia de terceirização de força de trabalho consideram:

- Avaliação dos planos de ação relacionados a análises críticas anteriores;
- Mudanças internas ou externas que venham a afetar a estratégia ou a condução da Terceirização.
- Resultados da avaliação do desempenho e a eficácia da força de trabalho terceirizada e do serviço prestado pelo fornecedor [ED28, ED30];
- Relacionamento entre contratante e fornecedor;
- Não conformidades e ações corretivas identificadas ao longo do monitoramento do contrato, do acordo de nível de serviço e da Terceirização de força de trabalho;
- Resultados dos acordos de níveis de serviço, das medidas e indicadores para o gerenciamento dos objetivos organizacionais [ED28];
- Resultados de auditorias realizadas por auditor interno ou externo conforme as normas, leis e modelos de referência às quais a organização está subordinada;
- Oportunidades para melhoria contínua;
- Feedback das partes interessada;
- Níveis de capacidade atual e futura da força de trabalho;
- Resultados das avaliações e eficácia do tratamento de riscos e oportunidades;
- Alinhamento dos colaboradores às políticas organizacionais e à implementação dos processos;
- Oportunidades de negócio identificadas e avaliadas.

6.6. Cenário 1F: Organização Fornecedor com a intenção de iniciar o negócio de fornecimento de força de trabalho para terceirização de TI

Este cenário é descrito em duas partes e representa a situação na qual uma organização deseja avaliar se o negócio fornecimento de força de trabalho para terceirização é pertinente para o seu negócio (Parte 1) e, se positivo, definir uma estratégia apropriada (Parte 2).

6.6.1. Parte 1: Avaliação do negócio fornecimento de força de trabalho para terceirização

A parte inicial deste cenário é a avaliação da viabilidade do negócio de fornecer força de trabalho para terceirização (o que é apoiado pelo processo Estratégia para Terceirização – EPT) em conjunto com a avaliação dos riscos e oportunidades associados ao negócio fornecimento de força de trabalho para terceirização. Também é importante, nesse momento, estar ciente dos aspectos legais associados a este negócio (o que é apoiado pelo processo Gerência Jurídica da Terceirização – JUR).

Deve ser feita a avaliação da viabilidade de fornecer força de trabalho terceirizada (EPT 1). Neste momento, deve-se considerar os objetivos de negócio, vantagens competitivas, as necessidades organizacionais e os aspectos legais relacionados ao fornecimento de força de trabalho de TI para terceirização (EPT 1). Em adição, é feito uma análise de quais atividades podem ser foco de terceirização (EPT 2), definido o contexto e a estratégia de gerência de riscos e oportunidades do negócio de fornecimento de força de trabalho para terceirização (EPT 3) e são estimados os custos para o fornecimento de força de trabalho para terceirização (EPT 4).

É importante que os responsáveis por analisar a viabilidade do negócio terceirização tenham assistência jurídica [EF13] que proveja recomendações visando evitar processos legais. Devem ser observados o atendimento à legislação trabalhista vigente (JUR 1), incluindo relacionamento entre os diferentes sindicatos vinculados às organizações contratante e fornecedora. Diferenças de abordagens entre o sindicato vinculado ao fornecedor e a atividade fim da organização fornecedora podem dificultar o relacionamento entre as organizações [ED52]. Também devem ser consideradas normas específicas que tratem da saúde e segurança do trabalho [20], segurança da informação [81] e lei geral de proteção aos dados [88] (JUR 2).

Um exemplo de requisito imposto pela legislação é a exigência de a força de trabalho terceirizada ter condições de trabalho adequadas à prestação de serviço de modo a não impactar no desempenho [17], que poderá afetar o relacionamento entre contratante e fornecedor. Quando os serviços prestados forem executados nas dependências da contratante, os funcionários terceirizados devem ter condições semelhantes de trabalho aos funcionários próprios relativos a itens como mesma alimentação quando oferecida

em refeitórios, direito de utilizar os serviços de transporte, atendimento médico ou ambulatorial existente nas dependências do contratante ou local por ela designado, treinamento adequado, disponibilizado pelo fornecedor, quando a atividade o exigir, e condições sanitárias, de medidas de proteção à saúde e de segurança no trabalho e de instalações adequadas à prestação do serviço [17]. A não observância destes itens poderá resultar em processos legais, tanto para o contratante quanto para o fornecedor.

A adoção de uma estratégia para terceirização para fornecimento de força de trabalho pode estar associada a riscos e oportunidades diversas que precisam ser identificados e documentados (EPT 3).

Sendo assim, a organização deve identificar e analisar riscos e oportunidades de negócio para fornecer força de trabalho terceirizada com base em uma estratégia definida (EPT 3). O primeiro passo para tal é a definição de uma estratégia para gerência de riscos (DGP 4) adequada. O risco é definido com "o efeito da incerteza sobre os objetivos, um efeito é um desvio do esperado - positivo e/ou negativo". Um risco positivo é comumente conhecido como uma oportunidade, fornecendo benefícios potenciais [1]. A transferência de um risco para outra organização, não necessariamente o elimina por completo, podendo inclusive gerar outro risco, que precisará ser adicionado na lista de riscos para serem definidos e monitorados [EB04].

A organização deve identificar e analisar riscos e oportunidades do fornecimento de força de trabalho para terceirização (EPT 3). Tais riscos e oportunidades devem ser considerados também na análise de viabilidade (EPT 1). Se a organização estiver no nível Prata, os riscos devem ser definidos de acordo com a estratégia organizacional de riscos (DGP 4).

Exemplos de riscos que podem ser considerados incluem [ED24]:

- Possibilidade de processo trabalhista;
- Baixo comprometimento da força de trabalho;
- Manutenção da força de trabalho em situações sazonais [EB06];
- Insatisfação da força de trabalho resultando em alta rotatividade;
- Contratação dos melhores membros da força de trabalho terceirizada pela contratante;
- Descontinuidade de serviço de terceirização de força de trabalho;

- Impossibilidade de compartilhamento da força de trabalho em outros projetos ou clientes para atenuar a ociosidade de alocação da força de trabalho;
- Ociosidade de alocação da força de trabalho resultando em baixo desempenho financeiro.
- O impacto de baixos salários para compor um orçamento, pois pode refletir em baixa produtividade e qualidade da força de trabalho na realização das atividades. Exemplos de oportunidades que podem ser consideradas com o objetivo de melhoria na organização:

- Acúmulo de conhecimento no negócio do contratante possibilitando conquistar novos clientes;
- Proximidade com o negócio do contratante possibilitando identificar novas oportunidades.
- Ter facilidade de busca por novas oportunidades de alocação de força de trabalho na contratante.

A organização deve elaborar um orçamento para o serviço de fornecimento de força de trabalho para terceirização (EPT 5) tomando como base os custos da força de trabalho e as diretrizes financeiras (EPT 4) e outros custos relacionados ao negócio terceirização de força de trabalho. O orçamento do serviço de fornecimento de força de trabalho para terceirização pode considerar itens como [EF07]:

- Características do contrato, termo de referência e acordos de nível de serviço que impactem no custo da força de trabalho;
- Custos inerentes à contratação, desligamento, férias, aspectos legais, rotatividade, capacitação, gestão de recursos humanos, gestão operacional, entre outros;
- Custos de infraestrutura, considerando, por exemplo, ambiente de trabalho e equipamentos disponibilizados em conformidade com o estabelecido em contrato [EB11];
- Custos dos impostos correspondentes;
- Custos relacionados ao tempo total de contrato e demandas sazonais, temporárias ou não;
- Custo de manter a força de trabalho caso a contratante atrase pagamentos;
- Custo do gerenciamento do relacionamento e do contrato de terceirização de força de trabalho;

O fornecedor ao elaborar o orçamento da força de trabalho terceirizada pode considerar a alocação da força de trabalho em outros clientes, reduzindo assim, a ociosidade da força de trabalho [EB15]. Um bom orçamento leva em consideração o investimento a ser realizado na melhoria do conhecimento e habilidade da força de trabalho alocada. A falta de capacidade em investir no funcionário pode desestimulá-lo, impactando na produtividade e, por consequência, no desempenho esperado pela contratante.

Caso a organização não considere viável o negócio terceirização de força de trabalho, a implementação do modelo de referência não é iniciada. Caso contrário, a organização deve definir uma estratégia adequada, o que constitui a segunda parte desse cenário, que é apresentada a seguir.

6.6.2. Parte 2: Definição da estratégia para fornecimento de força de trabalho para terceirização

Na segunda parte deste cenário, a organização considera viável o negócio fornecimento de força de trabalho para terceirização, iniciando com a definição da estratégia de fornecimento de força de trabalho para terceirização (o que é apoiado pelo processo Estratégia para Terceirização – EPT). Também é importante, estar ciente dos aspectos legais associados a esta prática (o que é apoiado pelo processo Gerência Jurídica da Terceirização - JUR).

Uma boa estratégia de fornecimento de força de trabalho terceirizada favorece a organização a:

- Usufruir da inovação, melhoria contínua dos serviços e compartilhamento de experiência adquirida pela força de trabalho terceirizada [EB03, ED31, ED50];
- Conhecer fatores internos e externos, positivos ou negativos, que podem afetar a capacidade da organização em disponibilizar força de trabalho com o conhecimento e habilidade acordados;
- Conhecer o escopo, a abrangência e o custo dos serviços;
- Identificar novas oportunidades de negócio [EF21];
- Realizar os ganhos esperados por meio de uma visão integrada da terceirização, considerando aspectos estratégicos, econômicos e sociais;
- Possibilitar o acesso a mercados globais [46, 53].

A estratégia de terceirização deve estar alinhada aos objetivos de negócio e TI da organização e deve ter apoio da alta administração (EPT 6). A estratégia de negócio da organização pode levar em consideração que o conhecimento no negócio da contratante poderá resultar em novas oportunidades inclusive em outros contratantes do serviço de terceirização de força de trabalho [EF21], [46, 62, 63].

Como parte da estratégia, a organização necessita garantir os recursos materiais, financeiros (EPT 7) e humanos (EPT 8), além das responsabilidades, competências e treinamentos para apoiar a estratégia de terceirização de força de trabalho (EPT 8).

Dentre as responsabilidades atribuídas aos recursos humanos da própria organização estão aquelas associadas à execução dos processos de apoio à gerência da terceirização de força de trabalho, como, por exemplo:

- Definição e melhoria dos processos organizacionais definidos para apoiar a terceirização de força de trabalho;
- Gerência do relacionamento entre as organizações contratante e fornecedora de força de trabalho;
- Gerência da realização da terceirização de força de trabalho;
- Elaboração e divulgação de indicadores de desempenho relacionados à terceirização de força de trabalho;
- Acompanhamento jurídico dos aspectos legais da terceirização de força de trabalho;
- Gerência do portfólio de contratos;
- Gerência do contrato estabelecido entre contratante e fornecedor [ED10, ED33] [58].

6.7. Cenário 2F: Organização Fornecedor iniciando a execução da estratégia para terceirização

Este cenário é descrito em três partes e representa a situação na qual uma organização deve garantir as condições para a execução da estratégia para fornecimento de força de trabalho para terceirização (Parte 1) e, a partir daí, planejar a gerência de portfólio de contratos (Parte 2) e planejar a realização da terceirização (Parte 3).

6.7.1. Parte 1: Viabilização da execução da estratégia de fornecimento de força de trabalho para terceirização

A parte inicial deste cenário consiste em viabilizar o início da execução da estratégia para terceirização, garantindo os recursos necessários (o que é apoiado pelo processo Estratégia para Terceirização - EPT), definir os processos básicos associados à execução da estratégia (o que é apoiado pelo processo Definição e Gerência de Processos - DGP), definir planos de medição (o que é apoiado pelo processo Medição - MED), de treinamento (o que é apoiado pelo processo Gerência de Treinamento - TRE) e de gerência de configuração (o que é apoiado pelo processo Gerência de Configuração - GCO).

Esse cenário pressupõe que uma estratégia para fornecimento de força de trabalho para terceirização foi definida, conforme descrito no Cenário 1F. Para apoiá-la, devem ser definidos processos e modelos de documentos associados que apoiem a execução das atividades relacionadas ao uso de força de trabalho terceirizada (DGP 1) de forma alinhada aos objetivos de negócio. A organização deve definir e seguir uma estratégia de gerência de configuração (GCO 1), identificando os itens a serem controlados (GCO 2) tanto no nível de processos quanto de produtos resultantes da execução dos processos [8].

A partir do Nível Ouro, o uso, definição e melhoria dos processos deve ser institucionalizada na organização. Mais detalhes podem ser vistos no Cenário 4F. Caso os processos sejam definidos organizacionalmente (o que é obrigatório a partir do Nível Ouro, mas é uma boa prática desde o Nível Bronze), linhas base de configuração (GCO 3) devem ser definidas antes de sua disponibilização aos interessados.

A partir do Nível Prata, a organização deve definir também procedimentos de garantia da qualidade dos produtos e da execução dos processos (DGP 2) e os colocar em execução (DGP 3) tanto no âmbito da Terceirização quanto no âmbito organizacional. A organização deve identificar as necessidades de informação (MED 1) associadas com o atendimento aos objetivos organizacionais e à execução dos processos definidos. Também devem ser consideradas as necessidades de informação relativas ao fornecimento de força de trabalho para terceirização (MED 1), por exemplo, visando conhecer ou controlar o desempenho e a qualidade do trabalho realizado.

A identificação e priorização das necessidades de informação pode levar em consideração itens presentes no contrato, termo de referência, acordos de nível de serviço, riscos identificados e outros itens relacionados às decisões da Terceirização e alocação de força de trabalho.

A partir das necessidades de informação, definidas no Nível Prata, um conjunto adequado de medidas (MED 2) deve ser definido, assim como os procedimentos de coleta, armazenamento e análise dos dados (MED 3) em conformidade com os processos definidos. A qualidade da definição das medidas é importante para garantir que elas sejam coletadas e analisadas de forma consistente e independente de quem faz a coleta e a análise. Uma definição incompleta, ambígua ou fracamente documentada possibilita que diferentes pessoas entendam a medida de maneiras diferentes e, conseqüentemente, colem dados inválidos, realizem medições incomparáveis ou análises incorretas, o que torna a medição inconsistente e ineficiente [8]. O seguinte conjunto de informações pode ser usado para definir uma medida [8]: Nome; Mnemônico; Descrição; Unidade de medida; Entidade mensurável; Frequência e Método de Coleta; Método de Medição; Frequência e Método de Análise; Gráficos usados para apresentar as medições; Local de armazenamento; Tipo de medida, se Atômica ou Derivada [34, 21, 75].

Deve-se identificar as necessidades de treinamento do ponto de vista estratégico e de curto prazo, alinhadas com os objetivos da organização (TRE 1), estabelecer as responsabilidades (TRE 2) e no nível Prata, um plano de treinamento organizacional (TRE 3). A base para a definição do plano de treinamento organizacional é a identificação dos conhecimentos e habilidades da força de trabalho terceirizada são adequados e necessários para a atuação nos processos, projetos e serviços realizados [ED01; ED08]. Capacitações que abordem e desenvolvam a capacidade da força de trabalho em propor inovações [ED04] e que desenvolvam a capacidade da força de trabalho se auto gerenciar [ED66] também podem ser consideradas. Além do conteúdo dos treinamentos, o plano de treinamento pode contemplar as seguintes informações:

- Necessidade de recursos humanos, materiais e financeiros para realizar os treinamentos [ED58];
- Periodicidade dos treinamentos;
- Custos dos treinamentos, inclusive custos da força de trabalho que participará dos treinamentos [EB09];

- Força de trabalho envolvida;
- Instrutores;
- Carga horária;
- Forma e momento da avaliação de efetividade [34; 21; 75];
- Avaliação de reação da força de trabalho sobre o treinamento realizado [34; 21; 75].

Os documentos pertinentes (vide GCO 2) devem ser postos nos níveis adequados de controle de configuração e baselines pertinentes devem ser geradas (GCO 3). Além disso, em organizações no Nível Prata, as alterações nos itens sob controle de configuração devem ser controladas (GCO 4) e auditorias de configuração (GCO 5) devem ser executadas para garantir a integridade das baselines, das mudanças e do conteúdo do sistema de gerência de configuração.

A partir do Nível Prata, a organização deve garantir que os procedimentos definidos para garantia da qualidade dos produtos e dos processos sejam colocados em execução (DGP 3). Tais procedimentos devem ser aplicados no contexto da execução dos processos citados nesta parte do cenário.

6.7.2. Parte 2: Avaliação de uma proposta de fornecimento

A segunda parte deste cenário diz respeito ao fato que a organização vai colocar a estratégia para terceirização em uso, isto significa que ela possui um ou mais oportunidade de contratos de fornecimento de força de trabalho para terceirização. Portanto, ela deve iniciar a gerência de portfólio de contratos (o que é apoiado pelo processo Gerência de Portfólio de Contratos - GPC).

A organização deve identificar, qualificar, priorizar e selecionar as oportunidades de negócio de fornecimento de força de trabalho de TI, em relação aos objetivos estratégicos da organização por meio de critérios objetivos considerando a necessidade de investimento. Os contratos potenciais são priorizados e limites estabelecidos, para determinar quais contratos serão executados. As características dos contratos identificados são frequentemente determinadas, incluindo o valor das partes interessadas, riscos e barreiras para o sucesso, dependências e inter-relações, restrições, necessidades de recursos e disputa mútua por recursos. Cada contrato potencial deve ser então avaliado

com relação à probabilidade de sucesso e custo-benefício [1]. As oportunidades de negócio de fornecimento de força de trabalho de TI, considerando a necessidade de investimento, a capacidade de fornecimento e à viabilidade de atendimento à legislação pertinente, são identificadas, qualificadas, priorizadas e selecionadas em relação aos objetivos estratégicos da organização por meio de critérios objetivos (GPC 1).

Com a(s) assinatura(s) do contrato(s) com a(s) contratante(s) é possível iniciar o planejamento da realização da terceirização, o que constitui o terceiro passo deste cenário. A organização após identificar, qualificar, priorizar e selecionar as oportunidades de negócio de fornecimento de força de trabalho de TI considerando critérios objetivos (GPC 1), avaliar sua capacidade de realização do serviço de fornecimento de força de trabalho de TI, considerando os requisitos de capacidade atual e futura (GRH 1), deve alocar os recursos e orçamento (GPC 2), e estabelecer a responsabilidade e autoridade para cada contrato (GPC 3).

Assim como na Parte 1, os documentos pertinentes (vide GCO 2) devem ser postos nos níveis adequados de controle de configuração e baselines pertinentes devem ser geradas (GCO 3). No caso de organizações no Nível Prata, as alterações devem ser controladas (GCO 4) e auditorias de configuração devem ser executadas (GCO 5). Além disso, os procedimentos definidos para garantia da qualidade dos produtos e dos processos devem ser aplicados (DGP 3) no contexto da execução dos processos citados nesta parte do cenário.

6.7.3. Parte 3: Planejamento da realização da terceirização

A terceira parte deste cenário é iniciada, após a assinatura do contrato com o fornecedor, com a elaboração do planejamento da Terceirização de força de trabalho. Os seguintes processos são envolvidos: Gerência da Realização da Terceirização – GRT; Gerência de Treinamento – TRE; Medição – MED, Gerência de Configuração – GCO- Definição e Gerência de Processo – DGP.

Ao iniciar o planejamento da realização da terceirização, a organização deve identificar e documentar os riscos e oportunidades considerando o fornecimento de força de trabalho para terceirização (GRT 4) e planejar as medidas em conformidade com um

plano de medição estabelecido, para apoiar o monitoramento dos acordos de níveis de serviço e do plano de fornecimento de força de trabalho para terceirização (GRT 5).

A próxima etapa é definir o plano para o fornecimento de força de trabalho para a terceirização em conformidade com o contrato em comum acordo entre fornecedor e contratante. Deve-se levar em consideração a força de trabalho adequada e necessária para atender às necessidades atuais e futuras da contratante (GRT 6), que deve ser executado e mantido atualizado (GRT 7).

Alguns fatores podem dificultar ou comprometer o planejamento da realização da terceirização de força de trabalho, como, por exemplo:

- Conseguir manter a qualidade e o desempenho de pessoas do time inclusive quando for trocado algum participante;
- Falta de conhecimento do time responsável pela elaboração do plano para contratação de força de trabalho [ED23].

Um exemplo de ação para tornar viável o atendimento ao escopo e aos requisitos do serviço de terceirização atuais e futuro é a ativação de um plano de treinamento, conforme estabelecido no processo Gerência de Treinamento, para cobrir necessidades de conhecimento não compatíveis com as características atuais da força de trabalho [ED21].

O responsável pela gerência de recursos humanos a partir da avaliação da necessidade de força de trabalho para ser alocada em um contrato, conforme o plano de fornecimento de força de trabalho definido, avalia a necessidade de recrutamento (GRH 2), realizando as atividades de busca, seleção e recrutamento (GRH 3) e disponibilizando a força de trabalho de TI para a contratante (GRH 4). Para facilitar solicitações de pessoal futuras, a organização deve registrar as habilidades da força de trabalho para compor uma base de habilidades (GRH 5). Alguns fatores podem facilitar ou dificultar a busca e contratação de força de trabalho:

- Fluxo de contratação simples e ágil;
- Acesso às bases de disponibilidade de profissionais [MF09] [46, 54];
- Facilidade de contratação de recursos humanos devido à oportunidade de esta trabalhar como força de trabalho terceirizada para grandes e importantes organizações contratantes, mas com baixa oferta de contratação de pessoal próprio [EB05];

- Dificuldade na elaboração de um plano de contratação que englobe todas as carências desconhecidas que serão encontradas no futuro causadas por mudanças tecnológicas [ED21];
- Atendimento às demandas do contratante de modo que a qualidade do serviço atenda às condições pré-estabelecidas;
- Restrições com custos baixos de remuneração pode levar à contratação de força de trabalho com baixa qualificação.

É conveniente que as organizações contratante e fornecedora procurem compor a força de trabalho com pessoas das mais variadas etnias, gêneros, religiões, orientações sexuais, nacionalidades, culturas, classes sociais e necessidades especiais, oferecendo a elas oportunidades de se desenvolverem profissionalmente. A força de trabalho se demonstra mais aberta a se relacionar com todos os tipos de diferenças e a ouvir vários pontos de vista, tanto em relações pessoais quanto profissionais. Com isso, acatar ordens e realizar o trabalho em equipe também se torna mais simples, construindo um clima diário muito mais leve e livre de paradigmas.

Em continuidade, a organização deve designar os responsáveis pelo gerenciamento do fornecimento de força de trabalho, pelo contrato e pelo relacionamento com a contratante (GRT 1), definir os mecanismos de comunicação com a contratante (GRT 2) e identificar os requisitos de capacidade (atual e futura) para o fornecimento de força de trabalho para terceirização em conformidade com o estabelecido em contrato (GRT 3).

A capacidade de realizar o fornecimento de força de trabalho está relacionada à quantidade, conhecimento, habilidade e desempenho da força de trabalho a ser alocada ao cliente conforme definido no contrato firmado entre os envolvidos.

O plano de realização da terceirização pode incluir os seguintes itens:

- Demanda atual e prevista para alocação de força de trabalho;
- Impacto no prazo, limites e custos de disponibilização da força de trabalho [ED15];
- Mudanças legais, regulatórias, contratuais ou operacionais que impactem na capacidade de prover força de trabalho terceirizada;
- Impacto potencial de novas tecnologias e novas técnicas;
- Riscos e oportunidades que podem ser analisados, definidos e monitorados.

Alguns fatores podem facilitar ou dificultar a identificação da capacidade de realização da terceirização, como, por exemplo:

- Sincronização de oferta e demanda atual e futura [ED21];
- Prazo inadequado para planejamento e disponibilização da alocação de força de trabalho dificulta encontrar força de trabalho na velocidade desejada e com perfil adequado [ED15, ED29];
- Não ter uma visão à frente do crescimento dos projetos, antecipando a solicitação de novos funcionários a serem disponibilizados pelo fornecedor [ED21];
- A demora do diagnóstico do contratante para definição de perfis e quantidade de membros da força de trabalho.

Assim como nas Partes 1 e 2, os documentos pertinentes (vide GCO 2) devem ser postos nos níveis adequados de controle de configuração e baselines pertinentes devem ser geradas (GCO 3). No caso de organizações no Nível Prata, as alterações devem ser controladas (GCO 4) e auditorias de configuração devem ser executadas (GCO 5).

Além disso, os procedimentos definidos para garantia da qualidade dos produtos e dos processos devem ser aplicados (DGP 3) no contexto da execução dos processos citados nesta parte do cenário.

6.8. Cenário 3F: Organização Fornecedor gerenciando a estratégia para terceirização

Este cenário representa a situação na qual uma organização, após o planejamento da realização da terceirização, inicia o fornecimento de força de trabalho para terceirização. O cenário é descrito em 1 parte, ocorrendo no âmbito da realização da terceirização e da gerência do portfólio de contratos. São previstas ações no âmbito da realização da terceirização, que é apoiado pelos processos Gerência da realização da terceirização - GRT, Gerência do Portfólio de Contratos - GPC, Gerência de Configuração - GCO, Medição - MED e Gerência de Treinamento - TRE, Definição e Gerência de Processos – DGP e Estratégia para Terceirização - EPT.

6.8.1. Parte 1: Execução e monitoração da realização da terceirização

A primeira parte deste cenário descreve as atividades que ocorrem no âmbito da realização da terceirização e gerência do portfólio de contratos. Após a definição do plano de fornecimento de força de trabalho para terceirização (descrita no cenário 2F), ele deve ser posto em execução com a disponibilização da força de trabalho para a contratante, em conformidade com o plano de fornecimento de força de trabalho para terceirização. Pode ser necessária a realização de treinamentos específicos ao projeto ou em conformidade com o plano de treinamentos organizacional (TRE 3, TRE 4).

A organização deve monitorar, analisar e identificar não conformidades em um plano considerando as obrigações referentes aos aspectos financeiros, o faturamento, os aspectos legais, os riscos e as oportunidades inerentes ao fornecimento de força de trabalho para terceirização (GRT 8). Deve acompanhar e identificar não conformidade com relação à satisfação, comprometimento da força de trabalho terceirizada com as atividades realizadas, com o objetivo de promover o bem-estar e a baixa rotatividade (GRT 9). Deve avaliar em intervalos planejados e identificar não conformidades com relação à habilidade da força de trabalho para realizar as atividades com relação aos requisitos estabelecidos em contrato (GRT 10).

Em adição, a organização deve gerenciar o relacionamento com a contratante em concordância com o contrato visando evitar o desalinhamento de expectativas que possam criar dificuldades de relacionamento, identificando não conformidades (GRT 11) compondo um plano de ação para tratar desvios, que é monitorado, implementado e mantido (GRT 12). Organizações no nível Prata também devem definir planos de ação para contingências e mitigações decorrentes da monitoração os riscos e oportunidades relacionadas ao fornecimento de força de trabalho para terceirização (GRT13).

Os treinamentos identificados definidos no plano de treinamento (TRE 3) são realizados, registrados, monitorados e os resultados são atualizados nos planos correspondentes (TRE 4). Para apoiar o monitoramento da execução dos processos, a organização deve coletar, armazenar e analisar os dados de medição (MED 4) para apoiar decisões estratégicas (MED 5).

A definição e uso de uma base de conhecimento e lições aprendidas além de possibilitar reter conhecimento necessário à execução das atividades, pode reduzir a curva de aprendizado no conhecimento necessário, facilitando a alocação da força de trabalho nas atividades e reduzindo o impacto nos cronogramas de execução das atividades. Em adição, possibilita que a força de trabalho contribua com o registro de inovações e melhorias ao longo da execução das atividades a qual estão alocadas [EF16]. Uma base de conhecimento e lições aprendidas pode ser utilizada para armazenar também os materiais desenvolvidos e utilizados nos treinamentos.

A análise crítica dos resultados do monitoramento do desempenho e da habilidade da força de trabalho para realizar as atividades pode resultar em necessidade de novos treinamentos para a força de trabalho alocada na contratada.

A análise crítica dos resultados do monitoramento do desempenho do fornecedor de força de trabalho pode resultar em necessidade de novos treinamentos para os funcionários do fornecedor envolvidos com os processos relacionados à terceirização.

A organização deve avaliar objetivamente a partir de critérios os produtos de trabalho e processos, identificar, comunicar aos envolvidos, priorizar e resolver as ações corretivas (DGP 3). Em adição, deve monitorar de forma controlada as alterações nos itens sob controle de configuração (GCO 4) e realizar auditoria de configuração para avaliar a integridade das baselines, das mudanças e do conteúdo do sistema de gerência de configuração (GCO 5).

Caso a organização esteja no Nível Prata, deve-se observar que os procedimentos de garantia da qualidade (ver Cenário 2C) devem ser postos em execução (DGP 3) para garantir que os processos estejam sendo seguidos adequadamente. Se necessário, planos de ação devem ser estabelecidos e acompanhados até a conclusão.

6.8.2. Parte 2: Monitoração do portfólio de contratos

A segunda parte deste cenário descreve as atividades que ocorrem no âmbito da monitoração do portfólio de contrato em relação aos critérios que foram utilizados para a priorização (GPC 4), estabelecendo, implementando, comunicando acompanhando até a conclusão das ações para corrigir desvios no portfólio e para prevenir a repetição dos problemas identificados (GPC 5). A estratégia de negócios da organização, análise de

gaps ou análise de oportunidades é revisada para gaps, problemas ou oportunidades atuais, e uma nova capacidade ou necessidade de fornecimento é determinada [34]. Os contratos que não estejam atendendo aos requisitos de negócio ou não estejam satisfazendo às expectativas dos envolvidos são avaliados com relação à continuidade.

A organização deve avaliar objetivamente a partir de critérios os produtos de trabalho e processos, identificar, comunicar aos envolvidos, priorizar e resolver as ações corretivas (DGP 3). Em adição, deve monitorar de forma controlada as alterações nos itens sob controle de configuração (GCO 4) e realizar auditoria de configuração para avaliar a integridade das baselines, das mudanças e do conteúdo do sistema de gerência de configuração (GCO 5).

Caso a organização esteja no Nível Prata, deve-se observar que os procedimentos de garantia da qualidade (ver Cenário C2) devem ser postos em execução (DGP 3) para garantir que os processos estejam sendo seguidos adequadamente. Se necessário, planos de ação devem ser estabelecidos e acompanhados até a conclusão.

6.8.3. Parte 3: Execução de atividades organizacionais de apoio à terceirização

A terceira parte deste cenário descreve as atividades de apoio à execução da estratégia para fornecimento de força de trabalho terceirizada.

A organização deve monitorar em intervalos planejados a estratégia de fornecimento de força de trabalho terceirizada e os riscos e oportunidades inerentes ao negócio fornecimento de força de trabalho para terceirização, estabelecer, implementar e manter plano de ação para tratar desvios na execução da estratégia (EPT 9).

Caso a organização decida por evoluir para o nível Prata, deve identificar, implementar, acompanhar até a conclusão, registrar os resultados e comunicar às partes interessadas, as ações para contingência e mitigação dos riscos e oportunidades inerentes ao negócio de fornecimento de força de trabalho para terceirização (EPT 10).

A organização deve avaliar e registrar a efetividade dos treinamentos realizados (TRE 5) deve considerar a observação ao longo da execução das atividades, se o conhecimento e habilidade adquirida no treinamento foi utilizado e, ao ser utilizado, se o participante do treinamento conseguiu demonstrar ganho comparado com sua situação

anterior. Uma outra forma de avaliação é por meio de pré e pós testes [34, 21, 75] realizados antes e logo após a conclusão do treinamento. A avaliação da efetividade é realizada periodicamente em intervalos planejados, conforme cada tipo de treinamento e frequência de uso do conhecimento e habilidade adquirida. O resultado obtido pode levar a uma reavaliação da estratégia de treinamento ou a sua confirmação. Alguns tópicos adicionais podem apoiar a análise da efetividade, como, por exemplo:

- Identificação das principais dificuldades em aplicar o conhecimento adquirido;
- Sugestões para aumentar a efetividade;
- Pontos dos treinamentos considerados mais úteis;
- Mensuração dos investimentos em treinamentos.

A organização deve avaliar objetivamente a partir de critérios os produtos de trabalho e processos, identificar, comunicar aos envolvidos, priorizar e resolver as ações corretivas (DGP 3). Em adição, deve monitorar de forma controlada as alterações nos itens sob controle de configuração (GCO 4) e realizar auditoria de configuração para avaliar a integridade das baselines, das mudanças e do conteúdo do sistema de gerência de configuração (GCO 5).

Caso a organização esteja no Nível Prata, deve-se observar que os procedimentos de garantia da qualidade (ver Cenário 2C) devem ser postos em execução (DGP 3) para garantir que os processos estejam sendo seguidos adequadamente. Se necessário, planos de ação devem ser estabelecidos e acompanhados até a conclusão.

6.9. Cenário 4F: Organização Fornecedora melhorando seus processos para terceirização de força de trabalho de TI

Este cenário é descrito em duas partes. A Parte 1 descreve como a organização deve adotar as práticas de melhoria contínua de processos, conforme previsto no Nível Ouro do Modelo de Referência de Processo de Terceirização de Força de Trabalho de TI. A Parte 2 descreve outros elementos que também devem ser avaliados criticamente e melhorados no Nível Ouro.

6.9.1. Parte 1: Melhoria dos processos organizacionais

Esta parte do cenário é viabilizada pela execução do processo Definição e Gerência de Processos - DGP e usa informações associadas com resultados esperados de nível Ouro dos demais processos do modelo.

A definição e padronização dos processos para apoiar a utilização de força de trabalho terceirizada facilita a identificação e correção de problemas na execução das atividades, promovendo a melhoria contínua dos processos e a sustentação do uso das melhorias de processos [53, 72]. Assim, a organização que pretende evoluir seus processos para o Nível Ouro do Modelo de Referência de Processo de Terceirização de Força de Trabalho de TI deve estabelecer uma estrutura de apoio para fornecer orientação na definição, uso e implantação de processos (DGP 5), além de definir diretrizes organizacionais para implantação e melhoria de processos (DGP 6).

Na definição da estrutura de apoio, algumas responsabilidades podem ser atribuídas aos recursos humanos garantidos pela organização para apoiar os processos definidos referentes à terceirização de força de trabalho, como, por exemplo [ED10] [58]:

- Desenvolver e melhorar os processos e ativos de processos;
- Avaliar a aderência aos processos;
- Coletar e usar as informações para gerenciar a implementação e melhoria dos processos;
- Cumprir com as diretrizes para alcançar os objetivos de implementação e melhoria dos processos.

A padronização de processos em âmbito organizacional também pressupõe a definição e uso de um repositório organizacional para armazenamento das medições (DGP 7) considerando os requisitos do processo Medição. A padronização da forma de coleta e armazenamento de dados pode auxiliar a organização na identificação de melhoria nos processos e na condução dos projetos de terceirização.

A organização deve instituir uma política de identificação, análise e implementação de melhorias de forma alinhada aos objetivos estratégicos e de TI (DGP 8). A identificação de possíveis melhorias é apoiada pela execução de todos os processos é a execução de todos os processos do modelo, vide item (vi) da Capacidade do Processo Nível Ouro. Melhorias nos processos podem ser identificadas não só por meio de resultados de medições (MED 6), como mencionado anteriormente, mas também por

meio dos resultados das avaliações da qualidade (vide DGP 3), análise de causas, sugestões da equipe e de avaliações (informais ou oficiais) dos processos, ações preventivas, inovações e reorganização dos processos e introdução de novas tecnologias. Além disso devem ser considerados os resultados dos monitoramentos e das ações de contingência e mitigação dos riscos e oportunidades referentes ao projeto de terceirização (GRT 14).

A organização ao analisar a necessidade de força de trabalho a ser disponibilizada para atender aos critérios estabelecidos em edital, termo de referência e contrato pode identificar desvios e melhoria nos processos (GRH 6).

Por fim, a organização deve avaliar a efetividade das melhorias implantadas com base nos objetivos de melhoria estabelecidos (DGP 9), garantindo sempre o alinhamento com os objetivos organizacionais e de TI e também da estratégia de terceirização adotada.

6.9.2. Parte 2: Melhoria de outros aspectos da terceirização

Esta parte do cenário descreve outros aspectos envolvidos na terceirização que também devem ser melhorados, além dos processos organizacionais.

A organização deve realizar ações relacionadas à capacitação e habilidades dos instrutores em conduzir os treinamentos, no que se refere a conteúdo e didática com base na avaliação da efetividade de treinamentos (TRE 6). Além disso, os recursos necessários aos treinamentos, considerando desenvolvimento, manutenção e disponibilização de materiais de apoio e da infraestrutura necessária, também devem ser melhorados com base na avaliação da efetividade de treinamentos executados (TRE 6).

Com o objetivo de incrementar o relacionamento com o contratante, o fornecedor deve medir em intervalos planejados o nível de satisfação do contratante, analisando os resultados e, caso pertinente, deve estabelecer planos de ação para garantir a continuidade do contrato (GRT 15).

Uma estratégia de pesquisa de satisfação quando focada somente no gestor de contrato e no responsável pelo relacionamento, além de baixa amostragem, poderá favorecer a identificação das pessoas que responderam à pesquisa de satisfação. É uma boa prática envolver vários perfis do contratante, como, por exemplo: gerente de projetos

que possuem no time força de trabalho terceirizada, líder de equipe terceirizada, funcionários do contratante que trabalham com os recursos humanos terceirizados, entre outros.

É uma boa prática ao término do projeto de alocação de força de trabalho contratante e fornecedor identificarem quais foram os resultados alcançados em relação aos resultados esperados e registrar dificuldades e lições aprendidas para a melhoria dos processos da organização.

Por fim deve analisar criticamente a estratégia estabelecida para o fornecimento de força de trabalho para terceirização e se pertinente, gerar plano para melhorias (EPT 11). As informações de monitoramento e análise crítica da adoção da estratégia de fornecimento de força de trabalho terceirizada consideram:

- Avaliação dos planos de ação relacionados a análises críticas anteriores;
- Mudanças internas ou externas que venham a afetar a estratégia ou a condução da Terceirização.
- Resultados da avaliação do desempenho e a eficácia da força de trabalho terceirizada e do serviço prestado pelo fornecedor [ED28, ED30];
- Relacionamento entre contratante e fornecedor;
- Não conformidades e ações corretivas identificadas ao longo do monitoramento do contrato, do acordo de nível de serviço e da Terceirização de força de trabalho;
- Resultados dos acordos de níveis de serviço, das medidas e indicadores para o gerenciamento dos objetivos organizacionais [ED28];
- Resultados de auditorias realizadas por auditor interno ou externo conforme as normas, leis e modelos de referência às quais a organização está subordinada;
- Oportunidades para melhoria contínua;
- Feedback das partes interessadas;
- Níveis de capacidade atual e futura da força de trabalho;
- Resultados das avaliações e eficácia do tratamento de riscos e oportunidades;
- Alinhamento dos colaboradores às políticas organizacionais e à implementação dos processos;
- Oportunidades de negócio identificadas e avaliadas.

É conveniente que no monitoramento e análise crítica da adoção da estratégia de fornecimento de força de trabalho seja avaliada a rotatividade da força de trabalho, com

o objetivo de reduzir a rotatividade da força de trabalho disponibilizada para terceirização. Uma boa prática recomendada é coletar e analisar fatores causadores de rotatividade da força de trabalho e realizar ações para reduzir a rotatividade e seu impacto sobre a realização das atividades na contratante [ED37, ED56, ED58, ED59] [46, 53, 54, 56, 57, 60, 61, 63, 71, 72]. Alguns fatores podem causar rotatividade da força de trabalho, por exemplo:

- Instabilidade no emprego, baixa remuneração e dificuldade de negociação salarial;
- Falta do sentimento de pertencimento, isto é, não se sentir membro do contratante nem do fornecedor [ED68] [46, 53, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 71];
- Baixa motivação resultando em baixo comprometimento e insatisfação com o trabalho;
- Insatisfação com a falta de investimento na qualificação da força de trabalho;
- Falta de uma estratégia de remuneração que considere aspectos como compensação financeira ou não, benefícios e remuneração variável;
- Falta de perspectiva de profissionalização e promoção;
- Desequilíbrio entre a dedicação ao ambiente de trabalho e a vida pessoal;
- Benefícios reduzidos ou diferentes entre a força de trabalho terceirizada quando comparados com funcionários próprios da contratante;
- Diferença salarial entre a força de trabalho que executa a mesma função, com o mesmo perfil e grau de conhecimento.

Alguns fatores podem ser analisados com o objetivo de reduzir a rotatividade da força de trabalho, por exemplo:

- Promoção de um bom relacionamento entre a força de trabalho terceirizada e funcionários do contratante com ênfase no comprometimento dos envolvidos e o sentimento de time [ED68] [46, 53, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 71];
- Existência de um plano de cargos e salários;
- Plano de treinamento adequado às necessidades do contratante e às expectativas da força de trabalho, promovendo o aperfeiçoamento profissional.

6.10. Conclusão

Este capítulo apresentou possíveis cenários da aplicação do modelo de referência em organizações envolvidas com a terceirização de força de trabalho de TI. Os cenários sumarizados na Tabela 49 estão associados ao tipo de organização (ou seja, contratante ou fornecedora) e ao momento de implementação da estratégia de terceirização. Cada cenário é dividido em partes específicas como forma de facilitar o entendimento.

Os cenários correspondentes à visão contratante e à visão fornecedor foram descritos com base nos processos que compõem o modelo, considerando os objetivos dos cenários, os resultados esperados associados a cada processo e a indicação, quando pertinente, de notas informativas e requeridas associadas aos processos ou aos esperados.

CAPÍTULO 7. CONCLUSÃO

Neste capítulo, são apresentados a visão geral da tese, as contribuições, as limitações e trabalhos futuro.

7.1. Contribuição

Nesta tese é proposto um modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI que tem como objetivo apoiar a adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de TI realizadas por organizações que fornecem força de trabalho terceirizada de TI e organizações que contratam fornecedores de força de trabalho de TI para terceirização, apoiando também a mitigação de riscos, inclusive problemas de aspectos legais e contratuais, a gestão da Terceirização e de desempenho e a qualidade do fornecedor e da força de trabalho terceirizada de TI. Em complemento, apresenta um guia de avaliação e cenários de implementação do modelo orientados a organizações contratantes e fornecedoras de força de trabalho de TI.

A abordagem metodológica foi baseada no método *Design Science Research* [74], que tem um duplo objetivo: desenvolver um artefato (*design*) e realizar uma pesquisa científica a partir da aplicação do artefato desenvolvido. Foi realizado um estudo do estado da prática da terceirização de força de trabalho de TI, considerando: (i) análise de leis, instruções normativas e portarias relacionadas à terceirização de mão de obra de TI no país; (ii) análise de editais e contratos de terceirização de mão de obra de TI; (iii) entrevistas com envolvidos na terceirização de força de trabalho, procurando por benefício, desafios e fatores de sucesso na adoção das práticas da terceirização TI, considerando diferentes perfis de atuação, como por exemplo: responsáveis por organizações contratantes e fornecedoras; gestores de contratos; Gestores de equipes terceirizadas; gestores de recursos humanos; consultores de implementação e avaliação de modelos de referência; participantes como força de trabalho terceirizada de TI.

Como limitações nesta etapa do estudo para definição de um modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI, pode-se relacionar o seguinte:

- Foram realizadas 38 entrevistas, distribuídas em três ciclos, pode-se considerar pouco. Porém, envolveu profissionais de diferentes perfis e com considerável experiência e envolvimento com as práticas de terceirização de força de trabalho;

- A procura por novas entrevistas foi encerrada, momento que se percebeu que não estava mais sendo identificados novos achados de benefícios, desafios e fatores de sucesso;
- Não foi possível identificar entrevistados que eram contra a terceirização de força de trabalho de TI;
- Para reduzir a ameaça de interpretação dos dados e interpretação do pesquisador, o orientador revisou todo o trabalho e os pontos de desacordo foram tratados até se chegar a um consenso;
- A classificação dos achados em diferentes interpretações e associações com os assuntos devido à visão ser referente a contratante (C) ou fornecedor (F) ou a ambas, isto é, contratante e fornecedor (CF), o aluno realizou a classificação considerando o texto do achado e o orientador fez a revisão. Além disso, apesar do 2º critério de inclusão ser mais amplo que o 1º, a coleta de dados só considerou achados relacionados à terceirização de força de trabalho de TI.

Um estudo do estado da arte da terceirização de força de trabalho de TI foi realizado, com o objetivo de identificar achados de benefício, desafios e fatores de sucesso relacionados às práticas da terceirização, considera: (i) revisão da literatura sobre terceirização de força de trabalho de TI; (ii) análise de normas nacionais e internacionais e modelos de referência para identificar relacionamentos entre os requisitos destas e os tipos de achados; (iii) mapeamento sistemática da literatura com *backward and forward snowballing* para identificar benefícios, desafios e fatores críticos de sucesso associados à terceirização de mão de obra de TI.

7.2. Limitações

Como limitações nesta etapa do estudo para definição de um modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI, pode-se relacionar o seguinte:

- A realização do mapeamento sistemático da literatura não considerou todas as bases de pesquisa, somente as que mais comumente são utilizadas, conforme descrito na seção 3.3;
- A data de corte para início da busca por artigos nas bases considerou o ano de 2001, por se tratar do período de grande procura por terceirização;

- A procura por novos artigos foi encerrada momento que se percebeu que não estava mais sendo identificados novos achados de benefícios, desafios e fatores de sucesso;
- A comparação do modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI com outros modelos genéricos foi fundamentada na revisão sistemática da literatura realizada por Ahmad *et al.* [8].

Com base nos achados de benefícios, desafios e fatores de sucesso inerentes às práticas de terceirização de força de trabalho, foi possível correlacionar os achados com normas e modelos de referência (MPS-SV [26], CMMI [27] e ISO/IEC 20000 [28]) que serviram como base na definição do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho e TI. Em complemento, foram definidos cenários de utilização do modelo tanto para contratantes quanto para fornecedores. O modelo foi submetido a dois estudos de caso, realizando análise de gap em uma organização contratante e uma fornecedora de força de trabalho terceirizada de TI.

Como limitações nesta etapa do estudo para definição de um modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI, pode-se relacionar o seguinte:

- O modelo foi submetido a somente dois estudos de caso, realizando análise de gap em uma organização contratante e uma fornecedora. Porém, os envolvidos possuíam grande experiência na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de TI;
- A análise de gap não teve como foco a avaliação de artefatos utilizados pelas organizações;
- O modelo não foi implantado em organizações. Porém, foi considerado viável de ser usado, conforme descrito nos resultados do estudo de caso;
- Os cenários de uso do modelo não foram diretamente utilizados nos estudos de caso. Porém, ao analisar o resultado do estudo de caso, percebe-se que a organização contratante estava em uma situação de melhorar seus processos compatível com o nível Ouro de maturidade estabelecido pelo modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI. A organização fornecedora possuía um nível de adoção das práticas mais próximo do nível Prata de maturidade conforme o modelo de referência.

O modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI foi evoluindo a cada etapa do estudo a partir das sugestões de melhoria até chegar à versão final. Em adição, foi elaborado um guia para apoiar a avaliação do nível de maturidade das organizações, na adoção das práticas relacionadas à terceirização de força de trabalho de TI.

7.3. Trabalhos futuros

No sentido de evoluir este estudo, como trabalho pode-se propor os seguintes novos estudos:

- Realizar implantações do modelo de referência em organizações que pretendem iniciar a adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de TI e em organizações que utilizam tais práticas;
- Realizar avaliações de nível de maturidade em organizações, contratante e fornecedor, que atuam no segmento de utilização de força de trabalho terceirizada de TI;
- Realizar estudos para definir indicadores de qualidade e desempenho para monitorar a execução das atividades, tanto do fornecedor quanto da força de trabalho terceirizada de TI;
- Definir novos cenários de uso do modelo, como por exemplo, utilização de força de trabalho terceirizada de TI em times ágeis.
- Avaliar a possibilidade e fazer adaptações pertinentes, no modelo de referência de processo para terceirização de força de trabalho de TI, para ser utilizado em outros tipos de terceirização de força de trabalho e não somente para TI.

A implantação deste modelo de referência em organizações contratantes e contratadas poderá contribuir futuramente com novas evoluções e melhorias no modelo, a exemplo de que aconteceu com a criação dos cenários de uso e a realização da análise de gap. A implantação poderá identificar novas oportunidades de associações entre processos e resultados esperados, como, por exemplo, pode-se analisar se seria conveniente transferir totalmente ou parcialmente o resultado esperado GTE 1, que trata da definição de responsabilidades sobre a gerência da terceirização e sobre o contrato, para o processo Gerência de Aspectos Contratuais. Porém, o momento de definição de responsabilidades na verdade, deveria ocorrer quando efetivamente fosse iniciada a

gerência da terceirização e não necessariamente no momento de elaboração e assinatura do contrato. Outro resultado esperado a ser também analisado sobre este foco seria o GTE 3, que trata da identificação e definição do escopo, requisitos, interfaces das atividades a serem realizadas e o desempenho esperado da força de trabalho terceirizada em conformidade com o estabelecido em contrato e termo de referência, pois também tem um relacionamento direto com o processo Gerência dos Aspectos Contratuais. Porém, é ao longo da realização do contrato que ocorrem as definições dos projetos da organização a da necessidade de alocação da força de trabalho terceirizada, e aí se define o escopo, os requisitos, as interfaces e o desempenho esperado da força de trabalho terceirizada para cada projeto específico. A mesma análise sobre a transferência parcial ou total para o processo Gerência de Aspectos Contratuais poderá ocorrer também com relação ao resultado esperado GTE 6, que trata do planejamento das medidas, em conformidade com um plano de medição estabelecido, para apoiar o monitoramento dos acordos de níveis de serviço e do plano de uso da força de trabalho terceirizada. Pelo mesmo motivo, só seria possível planejar as medidas a partir do momento que fossem identificadas as características de cada um dos projetos organizações que fossem fazer uso de força de trabalho terceirizada. A implantação e uso do modelo por organizações contratantes e contratadas poderá indicar ou não a possibilidade ou necessidade de tais mudanças.

O resultado desta pesquisa pode contribuir para a academia, realizar estudos para aplicar os benefícios, desafios e fatores de sucesso identificados em pesquisas e atividades de aprendizagem mais práticas, que promovam uma maior interação e parcerias entre organizações contratantes e fornecedoras, envolvidas com a terceirização de força de trabalho de TI, inclusive na aplicação em times ágeis.

Espera-se que o modelo apoie as organizações na adoção, avaliação e melhoria da adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de TI. Em adição, espera-se que contribua com a padronização e entendimento das atividades, redução de riscos inerentes ao próprio negócio de terceirização de força de trabalho, apoiando as iniciativas de melhoria do desempenho, da qualidade e dos conhecimentos dos serviços realizados pela força de trabalho terceirizada de TI.

REFERÊNCIAS

- [1] 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
- [2] Sebrae (2018). Conheça as alterações da CLT e seus impactos nas relações trabalhistas. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/conheca-as-alteracoes-da-clt-e-seus-impactos-nas-relacoes-trabalhistas,b5f7643ce145f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado em 27/05/2018.
- [3] Ferreira, E., Trinkenreich, B., (2018). Using SINIS and GQM+Strategies to Align Organizational Goals and Service Level Agreement Indicators. SBQS 2018, October 2018, Curitiba, Paraná, Brazil. ACM ISBN 978-1-4503-6565-9/18/10...\$15.00. <https://doi.org/10.1145/3275245.3275274>
- [4] 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.
- [5] 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.
- [6] 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.
- [7] Neubert, G., Adjadj, P. (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.
- [8] Ahmad, F., Ali, R., Haini, S. I., Maarop, N. (2017). Maturity models of IT outsourcing: A systematic literature review Advanced Informatics School, University

- Technology Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(12) 2017, Pages: 52-56.
- [9] Waldhart, G (2013). Enterprise systems for competence development: Approach, method and challenges. *ECIS 2013 - Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems, 2013*, *ECIS 2013 - Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems*; Conference: 21st European Conference on Information Systems, ECIS 2013, June 5, 2013 - June 8, 2013.
- [10] Muhammad M. (2011). Research on offshore outsourcing: a systematic literature review. *Journal of International Business Research* Publisher: The Dream Catchers Group, LLC. March, 2011 Source Volume: 10 Source Issue: S1.
- [11] Goles et al. (2008). Goles, T., Hawk, S., Kaiser, K.M. (2008). Information technology workforce skills: The software and IT services provider perspective (2008) *Information Systems Frontiers*, 10 (2), pp. 179-194.
- [12] Garcia, V., V., Vicente, E., J., F., Aragonés, L., U. (2013). Maturity Model for IT Service Outsourcing in Higher Education Institutions. (*IJACSA*) *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 4, No. 10, 2013
- [13] Eyono Obono e Basak (2012). Eyono Obono, S.D., Basak, S.K. (2012). A group-based tasks allocation algorithm for the optimization of long leave opportunities in academic departments (2012) *Proceedings of SPIE - The International Society for Optical Engineering*, 8350, art. no. 83502Q,
- [14] Faichild, Alea M., 2004. Information Technology Outsourcing (ITO) Governance: An Examination of the Outsourcing Management Maturity Model. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences – 2004*
- [15] Soon A., Rajiv, B., Ravi, B., Sandra, S., Sunil, W. (2011). Human capital of IT professionals: A research agenda. *32nd International Conference on Information System 2011, ICIS 2011*, December 4, 2011 - December 7, 2011. Shanghai, China
- [16] LEI N° 8.666, de 21 de junho de 1993. Acessado em 11/07/2018. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm.
- [18] LEI N° 13.429, DE 31/03/2017. Acessado em 27/05/2018. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm.
- [19] INSTRUÇÃO NORMATIVA N° 4, DE 11 DE SETEMBRO DE 2014. Acessado

- em 27/05/2018. <https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/1%20-%20IN%204%20%2011-9-14.pdf>.
- [20] Lei 8.212 (1991). LEI Nº 8.212, DE 24 DE JULHO DE 1991. Lei Orgânica da Seguridade Social, http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8212cons.htm. Acessada em 18/07/2019.
- [21] V. Braun, and V. Clarke, 2013, “Successful qualitative research: A practical guide for beginners.” Thousand Oaks, CA: Sage.
- [22] França et al, 2020. Tiago Jacob Fernandes França, Henrique São Mamede and Vítor Duarte dos Santos (2020). MANAGING MILLENNIALS AS OUTSOURCED INFORMATION TECHNOLOGY PROFESSIONALS: A SYSTEMATIC REVIEW. International Conferences ICT, Society, and Human Beings 2020; Connected Smart Cities 2020; and Web Based Communities and Social Media 2020
- [23] Radha D., Murugesan, G. (2020). A STUDY ON WORKLIFE BALANCE OF EMPLOYEES WORKING IN INFORMATION TECHNOLOGY (IT) SECTOR AT SA-LEM. Alochana Chakra Journal ISSN NO:2231-3990. Volume IX, Issue IX, September/2020 Page No:552
- [24] Debnath, S. and Roy, S. (2020). A Study on the Impact of Business Process Outsourcing on Information Technology Sector – An Empirical Study based on Kolkata City Area. Our Heritage, UGC Care Listed Journal, ISSN: 0474-9030 Vol-68-Issue-8, January-2020.
- [25] 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
- [26] MPS.BR – Guia Geral MPS de Serviços: 2023, março de 2023. Disponível em <https://softex.br/download/guia-geral-mps-de-servicos2023/>.
- [27] CMMI INSTITUTE (2018). “CMMI for Development v2.0 “. Available at: <https://cmmiinstitute.com/products/cmml/cmml-v2-products>. Acessado em 11 de outubro de 2019.
- [28] ABNT – 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, Rio de Janeiro: ABNT.

- [29] Simões, C., Santos, G. IT Workforce Outsourcing in the Customer and Supplier Perspectives. Relatório Técnico DIA/UNIRIO – RelaTeDIA 007/2020, 2020. Disponível em <http://www.seer.unirio.br/monografiasppgi/article/view/10573>. Acesso em: 13 novembro 2021.
- [30] ISO/IEC, 2015 INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION/ INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION. ISO/IEC 33001:2015 Information Technology - Process Assessment – Concepts and Terminology, Geneve: ISO, 2015.
- [31] Simões, Carlos; Santos, Gleison. Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI, WAMP – Workshop anual do MPS BR – 11/2022 Curitiba.
- [32] Paolo Popoli, 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> .
- [33] CIO Digital Magazine. What is ITIL? Your guide to the IT Infrastructure Library <https://www.cio.com/article/272361/infrastructure-it-infrastructure-library-til-definition-and-solutions.html>. Acessado em 09/10/2022.
- [34] ISO/IEC (2017). ISO/IEC/IEEE 12207:2017 Systems and software engineering — Software life cycle processes, Geneve: ISO, 2017.
- [35] ISO/IEC (2004). ISO/IEC: 15504-1. 2004. Information technology - Process assessment - Part 1: Concepts and vocabulary. ISO/IEC, Geneva, Switzerland. Available at <http://goo.gl/DZJfuS>
- [36] ISO/IEC (2015). ISO/IEC 33004 - Information technology - Process assessment - Requirements for process reference, process assessment and maturity models. Geneve: ISO, 2015
- [37] SOFTEX, (2016b) “Guia Geral MPS de Gestão de Pessoas”, Disponível em: <http://www.softex.br/mpsbr/guias/> consultado em 11/11/2021
- [38] QPS (2016). Modelo de Referência para Avaliação de Produtos de Software, versão 1.0, outubro 2016.
- [39] Rocha et al., (2017). Ana Regina da Rocha, Guilherme Horta Travassos, Gleison Santos, Sheila Reinehr. QPS - Modelo para Avaliação da Qualidade de Produtos de

- Software: Resultados Iniciais. SBQS, 2017.
- [40] ISO/IEC (2014). ISO/IEC 25000:2014 – Systems and software engineering — Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Guide to SQuaRE. Geneve: ISO, 2014.
- [41] Naureen et al. (2003). Khan, Naureen; Currie, Wendy; and Guah, Mathew, "Developing a Model for Offshore Outsourcing" (2003). AMCIS 2003 Proceedings. 123. <http://aisel.aisnet.org/amcis2003/123>
- [42] Erica Mourão, João Felipe Pimentel, Leonardo Murta, Marcos Kalinowski, Emilia Mendes, and Claes Wohlin. 2020. On the performance of hybrid search strategies for systematic literature reviews in software engineering. *Information and Software Technology* 123 (2020). <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2020.106294>
- [43] HEVNER et al., 2004. HEVNER, A., MARCH, S., PARK, J., and RAM, S. (2004) "Design Science in Information Systems Research", *MIS Quarterly* (28:1), 2004, pp.75-105.
- [44] LAND et al., (2008). LAND, F., LOEBBECKE, C., ANGEHRN, A. A., CLEMONS, E. K., HEVNER, A. R., MUELLER, G. (2008) Design Science in Information Systems: Hegemony, Bandwagon, or New Wave? Twenty-Ninth International Conference on Information Systems, Paris 2008.
- [45] Gerald Craver. 2014. Not Just for Beginners - A Review of Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners. *The Qualitative Report* (2014). <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1206>
- [46] Zafar; Aasim Munir Dad Iqbal. 2013. Outsourcing: A Review of Trends, Winners & Losers and Future Directions. *International Journal of Business and Social Science* 4 (2013). Issue 8.
- [47] Kate M. Kaiser, Tim Goles, Stephen Hawk, Judith C. Simon, and Keith Frampton. 2011. Information systems skills differences between high-wage and low-wage regions: Implications for global sourcing. *Communications of the Association for Information Systems* 29 (2011). <https://doi.org/10.17705/1cais.02932>
- [48] Barbara Ann Kitchenham, David Budgen, and Pearl Brereton. 2015. Evidence Based Software Engineering and Systematic Reviews. <https://doi.org/10.1201/b19467>
- [49] Sômulo Nogueira Mafra and Guilherme Horta Travassos. 2006. Estudos Primários e Secundários apoiando a busca por Evidências em Engenharia de Software. Relatório

Técnico - ES 68706. Programa de Engenharia de Sistemas e Computação – COPPE/UFRJ.

- [50] Claes Wohlin, Emilia Mendes, Katia Romero Felizardo, and Marcos Kalinowski. 2020. Guidelines for the search strategy to update systematic literature reviews in software engineering. *Information and Software Technology* 127 (2020). <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2020.106366>
- [51] Saonee Sarker, Manju Ahuj, and Suprateek Sarker. 2018. Work-life conflict of globally distributed software development personnel: An empirical investigation using Border Theory. *Information Systems Research* 29 (2018). Issue 1. <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0734>
- [52] Carlos Simões and Gleison Santos. 2020. IT Workforce Outsourcing Benefits, Challenges and Success Factors in the Customer and Supplier Perspectives. In 19th Brazilian Symposium on Software Quality (São Luís, Brazil) (SBQS'20). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, Article 17, 9 pages. <https://doi.org/10.1145/3439961.3439978>
- [53] Mary C. Lacity, Shaji A. Khan, and Leslie P. Willcocks. 2009. A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *Journal of Strategic Information Systems* 18 (2009). Issue 3. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.06.002>
- [54] Caroline E. Oehlhorn, Sven Laumer, and Christian Maier. 2019. Sustaining the IT workforce: A review of major issues in 25 years and future directions. SIGMIS CPR 2019 - Proceedings of the 2019 Computers and People Research Conference. <https://doi.org/10.1145/3322385.3322394>
- [55] Chingning Wang. 2019. Strategic information technology compensation: A cross cultural perspective. *Journal of Global Information Management* 27 (2019). Issue 4. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2019100102>
- [56] Abdul Rahman Ahlan, Yusri Arshad, Mohd Adam Suhaimi, and Husnayati Hussin. 2010. The Malaysia IT outsourcing industry skill-sets requirements of future IT graduates. *WSEAS Transactions on Computers* 9 (2010). Issue 7.
- [57] Dana Schwieger. 2009. Revitalizing a struggling MIS program on a shrinking budget. 15th Americas Conference on Information Systems 2009, AMCIS 2009 9.
- [58] Rodolfo Ribeiro, Alexandre Luzzi Las Casas, Rachel Campos Niza, and Renan Mas trange Guedes. 2009. Variable Demand and Profitability in Service Companies: a case

- study in the information technology sector. *Review of Business Management* (2009).
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v1i33.346>
- [59] Georg Erber and Aida Sayed-Ahmed. 2005. Offshore outsourcing. A global shift in the present IT Industry. *Intereconomics* 40 (2005). Issue 2. <https://doi.org/10.1007/s10272-005-0141-8>
- [60] Christine Bullen, Thomas Abraham, Kevin Gallagher, and Kate Kaiser. 2007. Changing IT skills: The Impact of Sourcing Strategies on In-House Capability Requirements. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)* 5 (2007). Issue 2. <https://doi.org/10.4018/jeco.2007040102>
- [61] Kate M Kaiser and Stephen Hawk. 2004. Evolution of offshore development: from outsourcing to cosourcing. *MIS Quarterly* 3 (2004). Issue 2.
- [62] Angappa Gunasekaran, Zahir Irani, King Lun Choy, Lionel Filippi, and Thanos Papadopoulos. 2015. Performance measures and metrics in outsourcing decisions: A review for research and applications. *International Journal of Production Economics* 161 (2015). <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.021>
- [63] R McIvor, Pk Humphreys, and Mrap Wall. 2008. A study of performance measurement in the outsourcing decision Research executive summaries series. *Chartered Institute of Management Accountants* 4 (2008). Issue 3.
- [64] Ilan Oshri, Julia Kotlarsky, and Alexandra Gerbasi. 2015. Strategic innovation through outsourcing: The role of relational and contractual governance. *Journal of Strategic Information Systems* 24 (2015). Issue 3. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.001>
- [65] Gilbert Fridgen and Hanna Vera Mueller. 2011. An approach for portfolio selection in multi-vendor IT outsourcing. *International Conference on Information Systems 2011, ICIS 2011* 3.
- [66] Nils Urbach and Tobias Würz. 2012. How to Steer the IT Outsourcing Provider. *Business & Information Systems Engineering* 4 (2012). Issue 5. <https://doi.org/10.1007/s12599-012-0231-7>
- [67] Bradas C. 2010. Risks and Audit Objectives for IT Outsourcing. *Informatică economică* 14 (2010). Issue 1.
- [68] Matthias Olzmann and Martin Wynn. 2012. How to Switch IT Service Providers: Recommendations for a Successful Transition. *International Journal On Advances in*

- Intelligent Systems 5 (2012). Issue 1, 2.
- [69] Jens Dibbern, Tim Goles, Rudy Hirschheim, and Bandula Jayatilaka. 2004. Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. Data Base for Advances in Information Systems 35 (2004). Issue 4. <https://doi.org/10.1145/1035233.1035236>
- [70] Jae Nam Lee, Shaila M. Miranda, and Yong Mi Kim. 2004. IT outsourcing strategies: Universalistic, contingency, and configurational explanations of success. Information Systems Research 15 (2004). Issue 2. <https://doi.org/10.1287/isre.1040.0013>
- [71] Jahyun Goo, Rajiv Kishore, Kichan Nam, H. Raghav Rao, and Yongil Song. 2007. An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships. Decision Support Systems 42 (2007). Issue 4. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.05.007>
- [72] Mehmet N. Aydin and Mark E. Bakker. 2008. Analyzing IT maintenance outsourcing decision from a knowledge management perspective. Information Systems Frontiers 10 (2008). Issue 3. <https://doi.org/10.1007/s10796-008-9084-5>
- [73] Kai Petersen, Sairam Vakkalanka, and Ludwik Kuzniarz. 2015. Guidelines for conducting systematic mapping studies in software engineering: An update. Information and Software Technology 64 (aug 2015), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.03.007>
- [74] LAND et al., (2008). LAND, F., LOEBBECKE, C., ANGEHRN, A. A., CLEMONS, E. K., HEVNER, A. R., MUELLER, G. (2008) Design Science in Information Systems: Hegemony, Bandwagon, or New Wave? Twenty-Ninth International Conference on Information Systems, Paris 2008.
- [75] SOFTEX (2023). MPS.BR.SW - GUIA GERAL SW – GUIA GERAL MPS DE SOFTWARE (2023). Consultado em 15/07/2023. Disponível em <https://softex.br/download/guia-geral-mps-de-software2023/>.
- [77] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION/ INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION. ISO/IEC 33002:2015 Information Technology - Process Assessment –Requirements for performing process assessment, Geneve: ISO, 2015.
- [78] ISO/IEC 20000-2, Information technology – Service management – part 2: Guidance on the application of service management systems

- [79] ISO/IEC 20000-3, Information technology – Service management – Part 3: Guidance on scope definition and applicability of ISO/IEC 20000-1
- [80] ABNT ISO/IEC TR 20000-5, Tecnologia da informação – Gerenciamento de Serviços – Parte 5: Exemplo de um plano de implementação da ABNT NBR ISO/IEC 20000-1
- [81] ABNT NBR ISO/IEC ISO/IEC 27001-1:2013 Tecnologia da informação — Técnicas de segurança — Sistemas de gestão da segurança da informação — Requisitos.
- [82] ISO/IEC 33020:2015 Information technology — Process assessment — Process measurement framework for assessment of process capability, Geneve: ISO, 2015.
- [83] ISO/IEC 33003:2015 Information technology - Process assessment - Requirements for process measurement frameworks, Geneve: ISO, 2015.
- [84] PORTARIA SGD/MGI Nº 750, DE 20 DE MARÇO DE 2023. Publicado no Diário Oficial da União em: 22/03/2023 | Edição: 56 | Seção: 1 | Página: 36. Órgão: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos/Secretaria de Governo Digital. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-sgd/mgi-n-750-de-20-de-marco-de-2023-471917517>
- [85] M Shafiq, Q Zhang, MA Akbar. Software requirements engineering maturity model (SREMM) in offshore software development outsourcing. 2019 International Conference. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8991623>. Published in: 2019 International Conference on Frontiers of Information Technology (FIT). Date of Conference: 16-18 December 2019. Date Added to IEEE Xplore: 13 February 2020. ISBN Information: Print on Demand (PoD) ISSN: 2334-3141. INSPEC Accession Number: 19359170. DOI: 10.1109/FIT47737.2019.00028. Publisher: IEEE Conference Location: Islamabad, Pakistan
- [86] ISO 31000:2009, Risk management - Principles and guideline. Geneva: International Standards Organization.
- [87] LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018, Lei Geral de Proteção aos Dados. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em 04/12/2022.
- [88] ISO 45001:2018 – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho. Geneva: International Standards Organization.

- [89] HEVNER, A. R. The three cycle view of design science research. *Scandinavian Journal of Information Systems*, v. 19, n. 2, p. 87–92, 2007. Cited on page 20.
- [90] Bianca Trinkenreicha, Gleison Santosa, Monalessa Perini Barcellos. SINIS: A GQM+Strategies-based approach for identifying goals, strategies and indicators for IT services. Contents lists available at ScienceDirect. *Information and Software Technology* journal homepage: www.elsevier.com/locate/infsof
- [91] Rahman, Hanif Ur (1); Raza, Mushtaq (1); Afsar, Palwasha (1); Khan, Mukhtaj (1); Iqbal, Nadeem (1); Khan, Habib Ullah (2) Making the Sourcing Decision of Software Maintenance and Information Technology 2021 IEEE Access 10.1109/ACCESS.2021.3051023
- [92] Brooks, Nita (1) IT Outsourcing: A Framework for Examining Workforce Challenges 2004 10th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2004.
- [93] Rodgers, T.J. (1) The truth about outsourcing 2005 IEEE Design and Test of Computers 10.1109/MDT.2005.24
- [94] HORITA, Flávio; ROCHA, Fabio; SOUZA, Layse; GONZALES, Gustavo. Design Science in Digital Innovation: A Literature Review. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SBSI), 16, 2020, Evento Online. Anais [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5753/sbsi.2020.13772>.
- [95] ROBERT MARINHO, Max et al. FORMAÇÃO DA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR PARA DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARES EDUCATIVOS. Anais do CIET:EnPED:2020 - (Congresso Internacional de Educação e Tecnologias | Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância), São Carlos, ago. 2020. ISSN 2316-8722. Disponível em: <<https://cietenped.ufscar.br/submissao/index.php/2020/article/view/1484>>. Acesso em: 13 jul. 2023.
- [96] Fairchild AM (2004). Information technology outsourcing (ITO) governance: An examination of the outsourcing management maturity model. In the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE, Big Island, USA: 1-8. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2004.1265565>
- [97] Adelakun O (2004). IT outsourcing maturity model. In the 12th European Conference on Information System (ECIS'04), AISEL, Turku, Finland

- [98] Bahli B (2004). Toward a capability maturity model for the management of outsourcing information services. In the Americas Conference on Information Systems (AMCIS'04), AISeL, New York, USA: 3501-3508
- [99] Gottschalk P and Solli-sæther H (2008). Maturity model for IT outsourcing relationships. *Industrial Management and Data Systems*, 106(2): 200-212.
- [100] Dahlberg T and Lahdelma P (2007). IT governance maturity and IT outsourcing degree: An exploratory study. In the 40th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07), IEEE, Waikoloa, USA: 1-10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.306>
- [101] Komporozos-Athanasidou A (2007). Assessing client maturity: A key to successful outsourcing. 14th HP SUA Workshop, HP Labs Technical Report (HPL-2007-124), Munich, Germany.
- [102] Bahli B (2010). A capability maturity model of information technology outsourcing relationships: a vendor perspective. In the Mediterranean Conference on Information System (MCIS'10), AISeL.
- [103] Mobarhan R, Rahman AA, and Majidi M (2011). Outsourcing management framework based on ITIL v3 framework. In the 7th International Conference on Information Technology in Asia (CITA'11), IEEE, Skudai, Malasiya. <http://doi.org/10.1109/CITA.2011.5999536>
- [104] Herz TP, Hamel F, Uebernickel F, and Brenner W (2011). A multisourcing maturity model as an IT governance mechanism for business groups. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance*, 2(2): 1-14.
- [105] Kronawitter K, Wentzel C, and Papadaki M (2013). IT Application outsourcing in Europe: Long-term Outcomes, success factors and implications for ITO maturity. In the 46th Hawaii International Conference on System Sciences IT (HICSS'13), IEEE, Wailea, USA: 4456-4465. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2013.369>
- [106] García VV, Aragonés LU, and Vicente EJF (2015). Measurement tools of the maturity model for IT service outsourcing in higher education institutions. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering*, 9(1): 212-220.
- [107] Luong M and Stevens J (2015). A multi-stage maturity model for long-term IT outsourcing relationship success *Journal of Learning in Higher Education*, 11(1): 43-

56.

- [108] Organizing Empirical Studies as Learning Iterations in Design Science Research Projects. Monalessa Barcellos, Gleison Santos, Tayana Conte, Bianca Trinkenreich, Patricia Matsubara, SBQS '22: Proceedings of the XXI Brazilian Symposium on Software Quality. November 2022. Article No.: 17Pages 1–10<https://doi.org/10.1145/3571473.3571474>. Published: 27 January 2023
- [109] Per Runeson, Martin Host, Austen Rainer, and Bjorn Regnell. Case Study Research in Software Engineering: Guidelines and Examples, First Edition. © 2012 John Wiley & Sons, Inc. Published 2012 by John Wiley & Sons, Inc.
- [110] FERNANDO MARTINS, Processo de Avaliação MPS.BR: Definição e Ambiente de Apoio [Rio de Janeiro] 2006 VI, 146p. 29,7 cm (COPPERJFRJ, M.Sc., Engenharia de Sistemas e Computação, 2006). Dissertação - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE. [1931.pdf \(ufrj.br\)](#)

ANEXO 1 – MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO MODELO DE REFERÊNCIA DE PROCESSO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI

1. Introdução

Este documento apresenta em detalhes o Processo e Método de Avaliação do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho, que tem como objetivo apoiar a adoção das práticas relacionadas à terceirização e força de trabalho de TI em organizações contratantes e fornecedoras envolvidas no negócio Terceirização de Força de Trabalho de TI.

Este documento é destinado, mas não está limitado, a organizações interessadas em utilizar o modelo para melhoria de seus processos de fornecimento de serviço de terceirização de força de trabalho, consultores especializados no assunto, avaliadores do modelo e outros interessados que pretendam conhecer e utilizar o modelo como referência técnica.

2. Visão Geral do Modelo Referência para Terceirização de Força de Trabalho

A terceirização de força de trabalho de TI deve ser vista de forma ampla, levando-se em consideração as dimensões que agrupam atividades inerentes ao tipo de negócio terceirização de força de trabalho de TI. O modelo de referência tem duas visões distintas e que se completam:

- Modelo de referência de processo para organizações fornecedoras de força de trabalho terceirizada a ser alocada a um cliente;
- Modelo de referência de processo para organizações contratantes do serviço de fornecimento de força de trabalho terceirizada.

O Modelo tem como objetivo apoiar a adoção das práticas relacionadas à terceirização de força de trabalho de TI em organizações considerando a Dimensão Organizacional, Dimensão Contratante e a Dimensão Fornecedor de Força de Trabalho de TI (Figura 16). Não é foco deste modelo tratar processos das Dimensões Engenharia de Software e Serviço, pois são contempladas em normas internacional e modelos de referências, como, ISO/IEC/IEEE 12207:2017 [34], ISO/IEC 20000-1:2011 [28], MPS Software [75], MPS Serviços [26] e CMMI 2.0 [27]:



Figura 16 – Dimensões e Processos do Modelo

Não podem ser feitas exclusões de processos ou resultados esperados, considerando o nível alvo de maturidade desejado pela organização e se aplicável para contratante ou fornecedor.

Tendo em vista a amplitude da avaliação e a necessidade de se manter em conformidade com as perspectivas atuais da qualidade, o modelo é influenciado por normas e modelos de referência nacionais e internacionais, além da legislação brasileira. As normas e modelos a seguir influenciaram diretamente a definição de processos e resultados esperados do modelo são descritos a seguir. A Seção 3 apresenta o relacionamento dos resultados esperados do modelo de referência com as normas e modelos citados.

- Norma internacional ISO/IEC/IEEE 12207:2017 Systems and Software Engineering — Software life cycle processes [34], que define os processos do ciclo de vida de software, influenciou a definição dos processos Gerência da Terceirização e Medição.
- Norma internacional ISO/IEC 33020:2015 Information technology — Process assessment — Process Measurement Framework for Assessment of Process Capability [82], que define níveis de capacidade e forma de avaliá-los, influenciou a definição da capacidade de processo associada a cada um dos níveis do modelo.
- Norma internacional ISO/IEC 20000-1 Information Technology – Service Management. Part 1: Service Management Systems Requirements [28], que define processos de serviços, influenciou a definição dos seguintes processos: Gerência de Relacionamento; Gerência dos Aspectos Contratuais; Gerência de Nível de Serviço; Gerência da Terceirização e Gerência da Capacidade de Realização do Serviço.
- Norma internacional NBR ISO/IEC 27001-1:2013 Tecnologia da informação - Técnicas de segurança - Sistemas de gestão da segurança da informação — Requisitos [81], que define requisitos de segurança da informação, influenciou a definição do processo Gerência de Riscos e Oportunidade do Negócio.
- Modelo de referência MPS – Serviço [26], que definem processos de software, níveis de maturidade e forma de avaliá-los, influenciou a definição dos processos: Definição e Gerência de Processos; Gerência dos Aspectos Contratuais; Inovação

e Estratégia; Gerência de Riscos e Oportunidade do Negócio; Gerência de Nível de Serviço; Gerência da Terceirização

- Modelo de referência CMMI 2.0 [21], que define processos de software e serviço, níveis de maturidade, níveis de capacidade e forma de avaliá-los, influenciou a definição dos processos: Definição e Gerência de Processos; Gerência dos Aspectos Contratuais; Inovação e Estratégia; Gerência de Riscos e Oportunidade do Negócio; Medição.
- Modelo de referência MPS Software [75], que definem processos de software, níveis de maturidade e forma de avaliá-los, influenciou a definição dos processos: Gerência de Recursos Humanos e Gerência de Treinamento.
- Modelo de referência QPS [38] que avalia a qualidade do Produto de Software para ser aplicado na avaliação de organizações que desenvolvem produtos de software, influenciou a definição dos processos: Gerência de Riscos e Oportunidade do Negócio; Gerência da Terceirização; Orçamento e Gerência Financeira; Gerência da Capacidade de Realização do Serviço; Medição.

Além disso, Instrução Normativa e as leis brasileiras relacionadas ao negócio de terceirização de força de trabalho foram consultadas e podem auxiliar as organizações a definirem abordagens de implementação do modelo, como:

- INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 4, DE 11 DE SETEMBRO DE 2014 [19]. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal.
- LEI Nº 8.666, de 21 de junho de 1993 [16]. Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
- LEI Nº 13.467, DE 13/07/2017 [17]. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.
- LEI Nº 13.429, DE 31/03/2017 [18]. Altera dispositivos da Lei 6.019 /1974, que dispõe sobre o trabalho temporário, e versa sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros.
- LEI Nº 8.212, DE 24 DE JULHO DE 1991 [20]. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências.

3. Processo de Avaliação

Conforme comentado por Muradas [110], todo Método de Avaliação contém, além das regras existentes para a realização de avaliações, um processo que defina as atividades necessárias para a realização de uma avaliação com suas dependências, os artefatos gerados nestas atividades e ainda as responsabilidades para a realização destas atividades. Segundo Muradas [110], sua dissertação serve de base para definir um processo de avaliação, tendo sido usada para definir o método de avaliação do modelo de referência MPS para software [75], do MPS para serviço [26] e para o modelo de referência QPS [38], de forma que este seja aderente à norma ISO/IEC 33020:2015 [81], atendendo os requisitos para um processo de avaliação definidos nesta norma.

O processo de avaliação das práticas adotadas por organizações contratantes e fornecedoras para a alocação de força de trabalho terceirizada foi desenhado considerando como referência o processo utilizado pelo modelo QPS – Qualidade do Produto de Software [38], desenvolvido a partir de cooperação entre professores-pesquisadores da COPPE/UFRJ, UNIRIO e PUC-PR, para ser aplicado na avaliação de organizações de serviço de software. Este modelo faz parte da família de Modelos Delfos, desenvolvida por professores-pesquisadores da COPPE/UFRJ.

A Figura 17 apresenta as entradas, atividades e saídas relacionadas ao método de avaliação do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI.

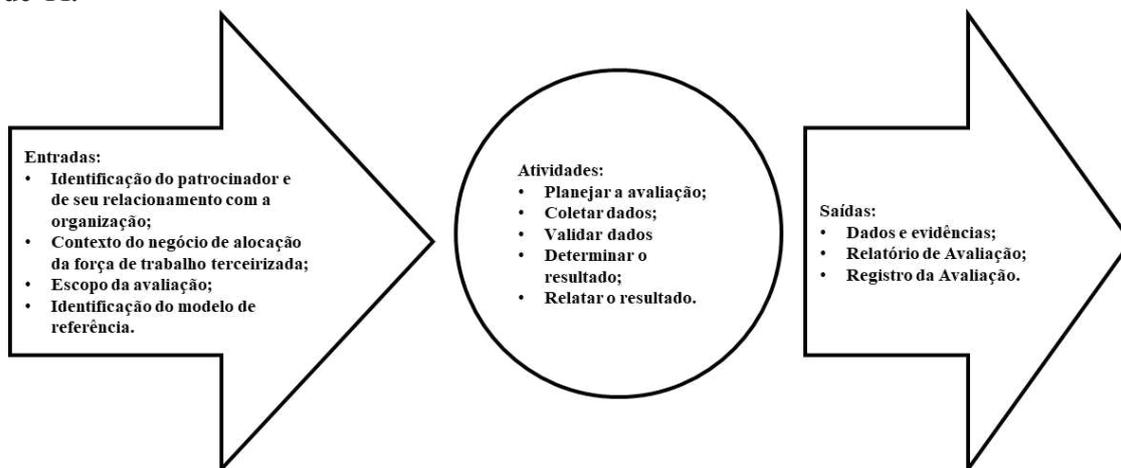


Figura 17 - Elementos chave do processo de avaliação (adaptado de ISO/IEC 33002:2015 [10])

A Tabela 50 mostra o mapeamento entre as atividades requeridas para um processo de avaliação aderente à norma ISO/IEC 33002:2015 e as atividades do processo de avaliação da maturidade das organizações contratantes ou fornecedoras na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho.

Tabela 50 - Relacionamento entre ISO/IEC 33002:2015 [77] e o Processo de Avaliação

ISO/IEC 33002:2015	Processo de Avaliação
	Viabilizar a avaliação
Planejar a avaliação	Planejar avaliação de diagnóstico inicial
Coletar dados	Coletar dados para avaliação de diagnóstico inicial
Validar os dados	Validar Dados no diagnóstico inicial
Planejar a avaliação/ Coletar dados	Planejar avaliação final / Coletar dados para a avaliação final (se pertinente).

ISO/IEC 33002:2015	Processo de Avaliação
Validar os dados/ Definir os resultados / Relatar a avaliação	Determinar resultado
Relatar a avaliação	Relatar resultados / Registrar resultados

A seguir, são apresentadas as atividades a serem executadas na avaliação da maturidade das organizações contratantes ou fornecedoras na adoção das práticas de terceirização de força de trabalho:

Atividade: Planejar avaliação de diagnóstico inicial

O objetivo da atividade “Planejar avaliação de diagnóstico inicial” é elaborar o plano de avaliação a ser seguido para se realizar a avaliação do serviço de alocação de força de trabalho. Neste momento é realizado o planejamento da avaliação de diagnóstico inicial.

Tarefa:	Comunicar Avaliação
Descrição:	A Instituição Credenciada, que foi contratada para realizar a avaliação, comunica a avaliação ao coordenador do Comitê Diretivo do Modelo. É definido se a organização a ser avaliada é contratante ou fornecedora do serviço de alocação de força de trabalho
Pré-tarefa:	-
Critério de Entrada:	Uma Instituição Credenciada ter sido contratada para realizar avaliação do serviço de alocação de força de trabalho terceirizada segundo o Modelo de Referência.
Critério de Saída:	A Instituição Credenciada ter comunicado ao Comitê Diretivo do Modelo a contratação para realizar uma avaliação.
Responsáveis:	Instituição Credenciada.
Participantes:	-
Artefatos requeridos:	Modelo (Registro de Avaliação).
Artefatos gerados:	Comunicação de Avaliação
Ferramentas:	Editor de texto, e-mail.
Pós-tarefa:	Iniciar o planejamento da avaliação e Enviar modelo da Planilha de Avaliação.

OBSERVAÇÃO:

Caso a fornecedora ou contratante tenha mais tipo de serviço de alocação de força de trabalho, isto é, o escopo da alocação atenda a mais de um tipo de serviço a ser realizado pela força de trabalho, continua sendo considerada uma única avaliação.

Tarefa:	Iniciar o planejamento da avaliação
Descrição:	O avaliador líder inicia o preenchimento do Plano de Avaliação com as informações disponíveis. Este documento é dinâmico e será constantemente atualizado ao longo de todo o período de avaliação

	A organização deve selecionar de 1 até 4 contratos para fazer parte do escopo da avaliação, levando em consideração a maior quantidade de resultados esperados que podem ser avaliados, em cada um dos processos que compõem o modelo de referência para o nível de maturidade desejado.
Pré-tarefa:	Comunicar Avaliação
Critério de Entrada:	A Instituição Credenciada ter comunicado ao Comitê Diretivo do Modelo a contratação para realizar uma avaliação.
Critério de Saída:	O avaliador líder ter iniciado o preenchimento do Plano de Avaliação com as informações disponíveis.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	-
Artefatos requeridos:	Modelo (Plano de Avaliação).
Artefatos gerados:	Plano de Avaliação (preenchido pelo avaliador líder)
Ferramentas:	Editor de texto
Pós-tarefa:	Enviar Plano de Avaliação à unidade organizacional.
Tarefa:	Enviar Plano de Avaliação à unidade organizacional.
Descrição:	Enviar o Plano de Avaliação para ser preenchido pela unidade organizacional, responsável pelo tipo de serviço de terceirização de força de trabalho (contratante ou fornecedora) a ser avaliado.
Pré-tarefa:	Iniciar o planejamento da avaliação
Critério de Entrada:	O avaliador líder ter iniciado o planejamento da avaliação.
Critério de Saída:	Plano de Avaliação enviado à unidade organizacional responsável pelo tipo de serviço de terceirização de força de trabalho para preenchimento.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	-
Artefatos requeridos:	Plano de Avaliação (preenchido parcialmente pelo avaliador líder).
Artefatos gerados:	-
Ferramentas:	Editor de texto, e-mail.
Pós-tarefa:	Preencher o Plano de Avaliação com dados da unidade organizacional, do tipo de serviço de terceirização de força de trabalho e do escopo do serviço de terceirização de força de trabalho.
Tarefa:	Preencher o Plano de Avaliação com dados da organização a ser avaliada e do serviço de terceirização de força de trabalho de TI

Descrição:	A organizacional preenche sua parte do plano de avaliação, o que inclui informações sobre a unidade organizacional e o tipo de serviço de terceirização de força de trabalho, entre outros conforme pode ser observado no documento do Plano de Avaliação. Após o preenchimento envia ao avaliador líder. Conforme apresentado na Tabela 1, não pode ter exclusão de processo. Porém a aplicação dos processos e resultados esperados são dependentes do nível de maturidade pretendido pela organização e pelo tipo de avaliação (contratante ou fornecedora). Este documento é dinâmico e será constantemente atualizado ao longo de todo o período de avaliação
Pré-tarefa:	Enviar Plano de Avaliação à Unidade Organizacional
Critério de Entrada:	A unidade organizacional responsável pelo tipo de serviço de terceirização de força de trabalho ter recebido o Plano de Avaliação para preencher com suas informações.
Critério de Saída:	Plano de Avaliação ter sido preenchido com os dados da unidade organizacional e do tipo de serviço de terceirização de força de trabalho e enviado ao avaliador líder.
Responsáveis:	Coordenador local.
Participantes:	-
Artefatos requeridos:	Plano de Avaliação (preenchido pelo avaliador líder).
Artefatos gerados:	Plano de Avaliação (preenchido pela unidade organizacional).
Ferramentas:	Editor de texto.
Pós-tarefa:	Completar o planejamento da avaliação.

Tarefa:

Descrição:

Completar o planejamento da avaliação

O avaliador líder revê o Plano de Avaliação preenchido pela unidade organizacional e finaliza o planejamento para a avaliação de diagnóstico inicial.

A duração de uma avaliação (inicial e Final) e o tamanho da equipe de avaliação são dependentes do nível de maturidade desejado pela organização a ser avaliada. Vide tabela 1 para ter uma ideia do volume de trabalho.

Considera-se uma duração de 3 dias de trabalho para a avaliação inicial e 4 dias de trabalho para a avaliação final.

	Para o nível de maturidade Bronze a equipe de avaliação pode ser composta somente pelo avaliador líder, um avaliador e um representante da organização a ser avaliada. Para os níveis de maturidade Prata e Ouro a equipe de avaliação pode ser composta pelo avaliador líder, dois avaliadores e um representante da organização a ser avaliada.
Pré-tarefa:	Preencher Plano de Avaliação com dados da unidade organizacional e do serviço de terceirização de força de trabalho.
Critério de Entrada:	O Plano de Avaliação ter sido preenchido pela unidade organizacional.
Critério de Saída:	O avaliador líder ter finalizado o planejamento da avaliação de diagnóstico inicial.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	-
Artefatos requeridos:	Plano de avaliação (preenchido pela unidade organizacional com seus dados e do tipo de serviço de terceirização de força de trabalho).
Artefatos gerados:	Plano de avaliação (finalizado pelo avaliador líder).
Ferramentas:	Editor de texto.
Pós-tarefa:	Realizar reunião de abertura da avaliação de diagnóstico inicial.

Atividade: Coletar dados para avaliação de diagnóstico inicial

O objetivo da atividade “Coletar dados” é preencher a Planilha de Avaliação com as informações necessárias para a avaliação do serviço de terceirização de força de trabalho. Esta atividade é realizada em paralelo com a atividade “Planejar avaliação de diagnóstico inicial”.

Tarefa:	Enviar modelo da Planilha de Avaliação
Descrição:	O avaliador líder envia o modelo da Planilha de Avaliação para a unidade organizacional para ser preenchida até a data da avaliação com os dados requeridos pelo Modelo de Referência. A Planilha de Seleção de Contratos tem seu preenchimento iniciado.
Pré-tarefa:	Comunicar Avaliação
Critério de Entrada:	A Instituição Credenciada ter comunicado ao Comitê Diretivo do Modelo a contratação para realizar uma avaliação.
Critério de Saída:	Modelo da Planilha de Avaliação enviado à unidade organizacional responsável pelo serviço de terceirização de força de trabalho a ser avaliado.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	-

Artefatos requeridos:	Modelo (Planilha de Avaliação e Planilha de Seleção de Contratos)
Artefatos gerados:	-
Ferramentas:	Planilha, e-mail.
Pós-tarefa:	Preencher Planilha de Avaliação.

Tarefa:	Preencher Planilha de Avaliação
Descrição:	A Planilha de Avaliação, enviada pelo avaliador líder, é preenchida na unidade organizacional com dados requeridos para a avaliação do serviço de terceirização de força de trabalho até a data da avaliação de diagnóstico inicial. Deve também ser preenchido pela contratante e pelo fornecedor o documento “Planilha de Seleção de Contratos”.
Pré-tarefa:	Enviar modelo da Planilha de Avaliação
Critério de Entrada:	Planilha de Avaliação e Planilha de Seleção de Contratos terem sido enviadas à unidade organizacional.
Critério de Saída:	Planilha de Avaliação e Planilha de Seleção de Contratos preenchidas.
Responsáveis:	Unidade organizacional responsável pelo serviço de terceirização de força de trabalho a ser avaliado.
Participantes:	-
Artefatos requeridos:	Modelo (Planilha de Avaliação e Planilha de Seleção de Contratos).
Artefatos gerados:	Planilha de Avaliação e Planilha de Seleção de Contratos.
Ferramentas:	Editor de Planilhas.
Pós-tarefa:	Realizar reunião de abertura da avaliação de diagnóstico inicial.

Atividade: Validar Dados no diagnóstico inicial

A atividade “Validar Dados no diagnóstico inicial” tem como objetivo realizar um diagnóstico inicial do serviço de terceirização de força de trabalho, considerando as quatro dimensões do modelo de referência.

Tarefa:	Realizar reunião de abertura da avaliação de diagnóstico inicial
Descrição:	Nesta tarefa, o avaliador líder realiza uma reunião de abertura da avaliação de diagnóstico inicial para explicar como será a avaliação. Esta reunião que deve ser realizada com a presença do Patrocinador ou do Coordenador local e dos colaboradores que apoiarão a avaliação. Nela deve ser apresentado o Termo de Confidencialidade e o Plano de

	Avaliação. Faz parte desta atividade a assinatura do Termo de Confidencialidade e do Plano de Avaliação.
Pré-Tarefa:	Completar o planejamento da avaliação e Preencher Planilha de Avaliação.
Critério de Entrada:	A planilha de indicadores ter sido preenchida e a avaliação planejada.
Critério de Saída:	Ter sido realizada a reunião de abertura e estarem assinados o Termo de Confidencialidade e o Plano de Avaliação.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Equipe de avaliação, patrocinador, coordenador local, colaboradores da unidade organizacional.
Artefatos requeridos:	Plano de Avaliação, Modelo (Termo de Confidencialidade).
Artefatos gerados:	Termo de Confidencialidade e Plano de Avaliação assinados.
Ferramentas:	Editor de texto.
Pós-tarefa:	Apresentar o serviço de terceirização de força de trabalho.

OBSERVAÇÃO:

O Termo de Confidencialidade é assinado pelo avaliador líder e patrocinador. Com sua assinatura no Termo de Confidencialidade, o avaliador líder representa a equipe de avaliação e o Órgão responsável pela avaliação. O patrocinador, ao assinar o termo de confidencialidade, representa toda a equipe da empresa.

Tarefa:	Apresentar o serviço de terceirização de força de trabalho
Descrição:	A unidade organizacional faz uma apresentação detalhada de como é realizado o serviço de alocação de força de trabalho para a equipe de avaliação. Esta Apresentação tem como objetivo dar uma visão geral do serviço de terceirização de força de trabalho realizado e mostrar à equipe de avaliação os elementos que serão posteriormente avaliados.
Pré-Tarefa:	Realizar reunião de abertura da avaliação de diagnóstico inicial.
Critério de Entrada:	Ter sido realizada a reunião de abertura da avaliação de diagnóstico inicial
Critério de Saída:	Ter sido realizada uma apresentação do serviço de terceirização de força de trabalho para a equipe de avaliação.
Responsáveis:	Unidade organizacional responsável pelo serviço de terceirização de força de trabalho.
Participantes:	Equipe de avaliação.

Artefatos requeridos: Serviço de terceirização de força de trabalho a ser avaliado.
Artefatos gerados: -
Ferramentas: Ferramentas pertinentes ao serviço de terceirização de força de trabalho
Pós-tarefa: Apresentar processo.

Tarefa: Apresentar processo

Descrição: A unidade organizacional apresenta seus processos à equipe de avaliação. Esta apresentação tem como objetivo dar uma visão geral dos processos da organização para alocação de força de trabalho e atendimento ao cliente.

Pré-Tarefa: Apresentar o serviço de terceirização de força de trabalho.

Critério de Entrada: Ter sido realizada uma demonstração dos processos para a equipe de avaliação.

Critério de Saída: Processos apresentados à equipe de avaliação.

Responsáveis: Unidade organizacional responsável pelo serviço de terceirização de força de trabalho.

Participantes: Equipe de avaliação.

Artefatos requeridos: -

Artefatos gerados: -

Ferramentas: Slides

Pós-tarefa: Realizar diagnóstico inicial.

Tarefa: Realizar diagnóstico inicial

Descrição: O avaliador líder e a equipe de avaliação analisam a documentação pertinente e a demonstração do processo, considerando a aderência ao Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI, se a organização é contratante ou fornecedora e o nível de maturidade desejado. Como resultado desta tarefa, é elaborado o Relatório de Diagnóstico Inicial.

Pré-Tarefa: Realizar Reunião de Abertura.

Critério de Entrada: Ter sido realizada a reunião de abertura da avaliação de diagnóstico inicial.

Critério de Saída: A avaliação de diagnóstico inicial ter sido realizada e ter sido elaborado o Relatório de Diagnóstico Inicial.

Responsáveis: Avaliador líder e equipe de avaliação.

Participantes: Colaboradores da unidade organizacional responsáveis pelos processos.

Artefatos requeridos: Planilha de Avaliação (preenchida), Modelo (Relatório de Diagnóstico Inicial).

Artefatos gerados:	Planilha de Avaliação (com registro da validação dos dados), Relatório de Diagnóstico Inicial.
Ferramentas:	Editor de Planilha, editor de texto.
Pós-tarefa:	Apresentar Relatório de Diagnóstico Inicial.

Tarefa:	Apresentar Relatório de Diagnóstico Inicial
Descrição:	O avaliador líder apresenta o Relatório de Diagnóstico Inicial ao patrocinador e aos colaboradores da unidade organizacional responsáveis pelo serviço de alocação de força de trabalho. Neste relatório, estão detalhados os ajustes que devem ser realizados até a avaliação final. Nesta reunião, deve-se, também, agendar a data de realização da avaliação final. A data da avaliação final poderá ser até 4 meses após a avaliação de diagnóstico inicial. Caso não sejam necessários ajustes, a avaliação final pode ser realizada imediatamente após a avaliação de diagnóstico inicial. O Relatório de Diagnóstico Inicial deve ser assinado pelo avaliador líder e patrocinador ou coordenador local.
Pré-tarefa:	Realizar avaliação de diagnóstico inicial.
Critério de Entrada:	Avaliação de diagnóstico inicial realizada com Relatório de Diagnóstico Inicial elaborado.
Critério de Saída:	Relatório de Diagnóstico Inicial analisado e assinado pelo avaliador líder e patrocinador ou coordenador local. Data da avaliação final marcada.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Patrocinador, coordenador local, colaboradores responsáveis pelo serviço de terceirização de força de trabalho.
Artefatos requeridos:	Relatório de Diagnóstico Inicial.
Artefatos gerados:	Relatório de Diagnóstico Inicial (com assinaturas de aceite).
Ferramentas:	Editor de texto
Pós-tarefa:	Planejar avaliação final e Realizar Ajustes (se pertinente).

Atividade: Planejar avaliação final

O objetivo atividade “Planejar avaliação final” é realizar o planejamento da avaliação final considerando o resultado do Relatório de Diagnóstico Inicial.

Tarefa:	Planejar avaliação final
Descrição:	O plano de avaliação é completado pelo avaliador líder com o planejamento para a avaliação final. O avaliador líder deve assinalar qual será a composição da equipe de avaliação levando em

Pré-Tarefa:	consideração o conhecimento requerido e a quantidade de pessoas necessárias conforme o nível de maturidade definido para a organização. Caso algum componente não tenha o conhecimento esperado, deve-se planejar a capacitação necessária. Apresentar Relatório de Diagnóstico Inicial.
Critério de Entrada:	Ter sido finalizada a avaliação de diagnóstico inicial.
Critério de Saída:	Plano de avaliação completo.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	-
Artefatos requeridos:	Plano de avaliação (versão para avaliação de diagnóstico inicial).
Artefatos gerados:	Plano de avaliação.
Ferramentas:	Editor de texto.
Pós-tarefa:	Realizar reunião de abertura da avaliação final.

Atividade: Coletar dados para a avaliação final (se pertinente)

O objetivo atividade “Coletar dados para a avaliação final” é realizar os ajustes requeridos e identificados no Relatório de Diagnóstico Inicial.

Tarefa:	Realizar Ajustes (se pertinente)
Descrição:	Se pertinente, no período que antecede à avaliação final, a unidade organizacional realiza os ajustes requeridos indicados no Relatório de Diagnóstico Inicial e preenche, neste relatório, a linha indicando os ajustes realizados. Ajustes indicados como melhoria, podem ou não ser realizados neste momento, cabendo à unidade organizacional a decisão. Os ajustes devem, também, ser registrados na Planilha de Avaliação.
Pré-Tarefa:	Apresentar Relatório de Diagnóstico Inicial.
Critério de Entrada:	Ter sido finalizada a avaliação de diagnóstico inicial.
Critério de Saída:	Ajustes requeridos realizados.
Responsáveis:	Unidade organizacional responsável pelo serviço de terceirização de força de trabalho.
Participantes:	-
Artefatos requeridos:	Processos, artefatos, Planilha de avaliação, Relatório de Diagnóstico Inicial.
Artefatos gerados:	Processos, artefatos e planilha de avaliação ajustados (conforme pertinente), Relatório de Diagnóstico Inicial (com registro dos ajustes)
Ferramentas:	Editor de Planilha, editor de texto.
Pós-tarefa:	Realizar reunião de abertura da avaliação final.

Atividade: Validar dados na avaliação final

O propósito da atividade “Validar dados na avaliação final” é verificar ajustes, realizar entrevistas, caracterizar e comunicar seus resultados à unidade organizacional responsável pelo serviço de terceirização de força de trabalho.

Tarefa:	Realizar reunião de abertura da avaliação final
Descrição:	Realizar a reunião de abertura com o patrocinador e colaboradores da unidade organizacional responsável pelo serviço de terceirização de força de trabalho, na qual o avaliador líder explica os procedimentos e tarefas que serão realizados durante a avaliação final. O patrocinador também dirige algumas palavras aos colaboradores sobre a avaliação. Nesta reunião, deve ser apresentado o Termo de Confidencialidade e o Plano de Avaliação. Faz parte desta atividade a assinatura do Termo de Confidencialidade (caso não tenha sido assinado na avaliação de diagnóstico inicial) e do Plano de Avaliação.
Pré-Tarefa:	Planejar avaliação final e Realizar ajustes (se pertinente).
Critério de Entrada:	Ser o dia de início da avaliação final.
Critério de Saída:	Ter sido realizada a reunião de abertura da avaliação final.
Responsáveis:	Avaliador líder, patrocinador, coordenador local.
Participantes:	Equipe de avaliação, colaboradores da unidade organizacional.
Artefatos requeridos:	Slides padronizados para a reunião de abertura da avaliação final, Termo de Confidencialidade, Plano de Avaliação.
Artefatos gerados:	Termo de Confidencialidade e Plano de Avaliação com as assinaturas pertinentes.
Ferramentas:	Slides.
Pós-tarefa:	Apresentar ajustes realizados

Tarefa:	Apresentar ajustes realizados
Descrição:	A unidade organizacional responsável pelo serviço de terceirização de força de trabalho apresenta os ajustes realizados. Neste momento a unidade organizacional deve entregar à equipe de avaliação três cópias do Relatório de Diagnóstico Inicial com registro dos ajustes realizados assinada pelo coordenador local. Neste momento pode ser realizada uma apresentação do serviço de terceirização de força de trabalho (caso este tenha tido ajustes).
Pré-Tarefa:	Realizar reunião de abertura da avaliação final.

Critério de Entrada:	Ter sido realizada a reunião de abertura da avaliação final.
Critério de Saída:	Ajustes realizados apresentados à equipe de avaliação.
Responsáveis:	Unidade organizacional responsável pelo serviço de terceirização de força de trabalho.
Participantes:	Equipe de avaliação.
Artefatos requeridos:	Relatório de Diagnóstico Inicial (com registro dos ajustes realizados e assinada pelo coordenador local).
Artefatos gerados:	-
Ferramentas:	Editor de texto, Slides
Pós-tarefa:	Verificar ajustes.

Tarefa:

Verificar ajustes

Descrição: A equipe de avaliação examina a Planilha de Avaliação, o Relatório de Diagnóstico Inicial e outras evidências pertinentes para verificar os ajustes realizados.

Pré-Tarefa: Apresentar ajustes realizados.

Critério de Entrada: Terem sido apresentados os ajustes realizados pela unidade organizacional nos processos, artefatos e serviço de terceirização de força de trabalho, conforme pertinente.

Critério de Saída: Todos os ajustes terem sido revistos.

Responsáveis: Equipe de avaliação.

Participantes: -

Artefatos requeridos: Planilha de Avaliação, Relatório de Diagnóstico Inicial, documentos pertinentes, serviço de terceirização de força de trabalho

Artefatos gerados: Planilha de Avaliação

Ferramentas: Planilha.

Pós-tarefa: Realizar entrevistas (se pertinente) ou Realizar caracterização inicial.

Tarefa:

Realizar entrevistas

Descrição: Durante as entrevistas devem ser tomadas notas, que devem ser destruídas ao final da avaliação.

Para a realização de entrevistas com os responsáveis pela execução dos processos, é necessário identificar quais processos do modelo de referência serão base para a avaliação. Tal relação de processos é dependente do tipo de avaliação (contratante / fornecedor) e do nível de maturidade desejado pela organização. Para cada processo a ser avaliado, no mínimo uma pessoa deverá ser entrevistada para

cada contrato de terceirização de força de trabalho de TI. Uma pessoa pode ser responsável por mais de um contrato e ou processo.

A força de trabalho terceirizada não faz parte do escopo das entrevistas.

Vide documento Plano de Avaliação para saber o relacionamento entre processos e equipes envolvidas.

Vide Tabela 1 para melhor entendimento sobre a relação de processos e nível de maturidade.

Vide Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI para melhor entendimento sobre a relação de processos, resultados esperados, Tipo de avaliação contratante / fornecedor e nível de maturidade.

Pré-Tarefa:	Apresentar ajustes realizados.
Critério de Entrada:	Terem sido apresentados os ajustes realizados pela unidade organizacional nos processos e artefatos conforme pertinente.
Critério de Saída:	Entrevistas realizadas.
Responsáveis:	Equipe de avaliação.
Participantes:	Envolvidos com a execução dos processos.
Artefatos requeridos:	Plano de Avaliação
Artefatos gerados:	Notas de entrevistas.
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Realizar caracterização inicial.

Atividade: Determinar resultado

O objetivo da atividade “Determinar resultado” é caracterizar o grau de implementação de cada resultado esperado de cada processo conforme as evidências coletadas e entrevistas realizadas, atribuindo um grau de atendimento, usando como referência o Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de trabalho de TI, seus processos, atributos de processo e notas.

Conforme pode ser observado no Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI, cada resultado esperado de cada processo possui um nível de maturidade estabelecido (Ouro, Prata ou Bronze). A caracterização do grau de implementação dos processos e resultados esperados deve considerar o nível de maturidade desejado pela organização e o tipo de avaliação (contratante / fornecedor). Na tabela 1 apresentada anteriormente pode-se verificar um resumo da relação de processos e resultados esperados a serem caracterizados. Maiores detalhes podem ser consultados no Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI.

A caracterização tem início com a avaliação de cada resultado esperado de cada processo de cada contrato da lista de contratos selecionados. Isto é, verificar cada resultado esperado de cada um dos processos para cada um dos contratos foco da avaliação, usando a regra de caracterização conforme descrita na Tabela 51.

Tabela 51 - Grau de atendimento

Grau de Atendimento	Descrição
T Totalmente atendido	Existem evidências suficientes e adequadas que demonstram o atendimento total do requisito do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI para o resultado esperado em questão.
L Largamente atendido	Existem evidências suficientes e adequadas que demonstram o atendimento em grau significativo do requisito do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI. Existem um ou mais pontos fracos relacionados a este requisito do Modelo de Referência, mas sem comprometimento do atendimento ao requisito para o resultado esperado em questão.
P Parcialmente atendido	Existem algumas evidências adequadas que demonstram o atendimento parcial do requisito do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI. Existem um ou mais pontos fracos relacionados a este requisito do Modelo de Referência que comprometem o atendimento do requisito para o resultado esperado em questão.
N Não atendido	Existe pouca ou nenhuma evidência que demonstram o atendimento parcial do requisito do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI para o resultado esperado em questão.

Após a caracterização de cada resultado esperado de cada processo de cada contrato tem início a caracterização agregada do resultado esperado conforme descrito na Tabela 52.

Tabela 52 - Caracterização agregado do resultado esperado para os contratos

Caracterização		Critérios
Do resultado esperado	Resultado	
Todos X (Onde X pode ser: T, L, P ou N)	X	Se a caracterização do resultado esperado do processo para todos os contratos tem a mesma caracterização, esta é a caracterização. Se pelo estágio de adoção de um contrato da lista de contratos considerados, a caracterização do requisito for NA, a caracterização do resultado esperado não é afetada.
Todos T ou L (Isto é, alguns resultados esperados dos processos são T e outros são L),	L	Se a caracterização do resultado esperado do processo para todos os contratos, for alguns L e outros T, a caracterização do produto para este requisito é L. Se pelo estágio de adoção de um contrato da lista de contratos considerados, a caracterização do requisito for NA, a caracterização do resultado esperado não é afetada.
Existem P, mas não existem N	L ou P	Decisão por consenso da equipe de avaliação.
Existe N	N, P ou L	Decisão por consenso da equipe de avaliação.

A Tabela 53 a seguir exemplifica a caracterização do resultado esperado, do resultado esperado agregado e do agregado do processo considerando o processo Definição e Gerência de Processos.

Tabela 53 - Exemplo de caracterização agregada do resultado

Processo / Resultado esperado	Nível	C F A	Contrato			Resultado agregado
			1	2	3	
Definição e Gerência de Processos	Bronze	A				T
DGP 1 - Os processos necessários são desenvolvidos e mantidos atualizados.	Bronze	A	T	T	T	T

Processo / Resultado esperado	Nível	C F A	Contrato			Resultado agregado
			1	2	3	
DGP 2 - Uma estrutura de apoio para fornecer orientação no uso dos processos, identificar e corrigir problemas nos processos, promover a melhoria contínua dos processos e a implementação, implantação e sustentação do uso das melhorias de processos é estabelecida.	Ouro	A	T	T	T	T
DGP 3 - Processos padrão e ativos de processos definidos em conformidade com a estratégia da organização são implantados e mantidos na organização.	Ouro	A	T	L	T	L
DGP 4 - Oportunidades de melhoria dos processos derivadas dos objetivos de negócio, da avaliação dos processos, da exploração e avaliação de potenciais novos processos, técnicas, métodos e ferramentas são identificadas e mantidas atualizadas.	Ouro	A	T	T	T	T
DGP 5 - Um plano para implementação de melhorias, com base na importância dos processos para o alcance dos objetivos de negócio da organização, é definido, executado e mantido atualizado.	Ouro	A	T	T	T	T
DGP 6 - A efetividade das melhorias implantadas é avaliada com base nos objetivos de melhoria.	Ouro	A	T	T	T	T

Ao término da caracterização agregada de cada resultado esperado é iniciada a caracterização agregada do processo, que considera o percentual aplicado à caracterização de agregada conforme apresentado na Tabela 54.

Tabela 54 – percentual de atendimentos dos Resultados Esperados do Modelo conforme os contratos avaliados

Grau de Atendimento		Porcentagem de atendimento
T	Totalmente atendido	De 75% a 100%
L	Largamente atendido	De 50% a 74%
P	Parcialmente atendido	De 25% a 49%
N	Não atendido	Menos de 25%

A caracterização de uma dimensão não é realizada, pois o resultado da avaliação é dependente apenas da caracterização dos processos conforme o nível de maturidade desejado independentemente da dimensão.

Tarefa:

Descrição:

Realizar caracterização inicial

Cada avaliador, a partir da verificação do Relatório de Diagnóstico Inicial e da Planilha de Avaliação, do serviço de terceirização de força de trabalho de TI e das entrevistas realizadas faz uma caracterização inicial do grau de atendimento aos resultados esperados dos processos conforme definidos no Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI sob sua responsabilidade, considerando o descrito anteriormente como objetivo da atividade Determinar resultado descrito anteriormente. Esta

	atividade inclui registro na Planilha de Avaliação das afirmações obtidas nas entrevistas, que deve ser feito sem identificação do nome do entrevistado.
Pré-Tarefa:	Verificar ajustes e Realizar entrevistas.
Critério de Entrada:	Terem sido verificados os ajustes realizados pela unidade organizacional e, se pertinente, terem sido realizadas entrevistas.
Critério de Saída:	Ter sido realizada a caracterização inicial pelos avaliadores, nos processos sob sua responsabilidade.
Responsáveis:	Equipe de avaliação.
Participantes:	-
Artefatos requeridos:	Planilha de Avaliação.
Artefatos gerados:	Planilha de Avaliação com caracterização do grau de implementação de cada resultado esperado nos projetos.
Ferramentas:	Editor de Planilha.
Pós-tarefa:	Confirmar a caracterização inicial em reunião de consenso.
Tarefa:	Confirmar a caracterização inicial em reunião de consenso
Descrição:	Cada um apresenta, na reunião de consenso, aos demais membros da equipe de avaliação, a sua caracterização inicial, bem como os pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria que a justificam. Os membros da equipe de avaliação discutem os aspectos levantados (caso pertinente) e, por meio de consenso, atribuem o grau que caracteriza a implementação do requisito na organização seguindo as regras das Tabelas 2, 3 e 4. Nesta tarefa, a equipe de avaliação também finaliza a redação dos pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria que serão apresentados como resultados preliminares. Embora se deseje o consenso, se este não for possível, a decisão final é do avaliador líder.
Pré-Tarefa:	Realizar caracterização inicial.
Critério de Entrada:	Ter sido concluída a caracterização inicial.
Critério de Saída:	Ter sido concluída a caracterização do atendimento a cada requisito do Modelo de Referência.
Responsáveis:	Equipe de avaliação.
Participantes:	-
Artefatos requeridos:	Planilha de Avaliação.
Artefatos gerados:	Planilha de Avaliação.
Ferramentas:	Editor de Planilha, slides.
Pós-tarefa:	Atribuir Nível.

Tarefa:	Atribuir nível
Descrição:	Uma vez obtido o consenso sobre a caracterização é atribuído ou não um nível (Bronze, Prata ou Ouro) para o serviço de terceirização de força de trabalho. Ainda faz parte desta tarefa, preparar a apresentação do resultado da avaliação.
Pré-Tarefa:	Confirmar a caracterização inicial em reunião de consenso.
Critério de Entrada:	Ter sido caracterizado o grau de atendimento dos processos.
Critério de Saída:	Ter sido atribuído um nível ou não ao serviço de terceirização de força de trabalho
Responsáveis:	Equipe de avaliação.
Participantes:	-
Artefatos requeridos:	Planilha de Avaliação, Modelo (Apresentação do Resultado da Avaliação).
Artefatos gerados:	Nível de maturidade na adoção do modelo de Referência de Processo para a Terceirização de Força de Trabalho (Ouro, Prata ou Bronze), Apresentação do Resultado da Avaliação.
Ferramentas:	Planilha, slides.
Pós-tarefa:	Apresentar resultado preliminar.

Tarefa:	Apresentar resultado preliminar
Descrição:	A parte dos slides “Apresentação do Resultado da Avaliação” relativa aos pontos fracos e sugestões de melhoria é apresentada aos colaboradores responsáveis pelo serviço de terceirização de força de trabalho e aos entrevistados (quando pertinente), com o objetivo de obter o <i>feedback</i> a respeito do resultado preliminar elaborado pela equipe de avaliação. Essa apresentação deve ser feita em grupos, considerando os níveis hierárquicos.
Pré-tarefa:	Atribuir nível.
Critério de Entrada:	Terem sido concluídas as atividades de caracterização por parte da equipe de avaliação.
Critério de Saída:	Resultados preliminares apresentados aos colaboradores responsáveis pelo serviço de terceirização de força de trabalho e entrevistados (se pertinente).
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Equipe de avaliação, colaboradores da empresa.
Artefatos requeridos:	Slides “Apresentação do Resultado da Avaliação” (parte relativa aos pontos fracos e sugestões de melhoria).

Artefatos gerados:	Anotações da equipe de avaliação.
Ferramentas:	Slides.
Pós-tarefa:	Rever caracterização
Tarefa:	Rever caracterização
Descrição:	Rever a caracterização, se pertinente, a partir do <i>feedback</i> obtido. Não há obrigatoriedade de alteração, e sim da equipe de avaliação refletir e considerar o <i>feedback</i> . Neste momento, pode-se, ainda, solicitar documentos ou voltar a realizar alguma entrevista que se faça necessária.
Pré-tarefa:	Apresentar resultado preliminar.
Critério de Entrada:	Ter sido realizada apresentação preliminar do resultado da avaliação.
Critério de Saída:	Caracterização revista, se pertinente.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Equipe de avaliação.
Artefatos requeridos:	Anotações da equipe de avaliação, Planilha de Avaliação.
Artefatos gerados:	Slides “Apresentação do Resultado da Avaliação” (revisto se pertinente), Planilha de Avaliação (com caracterização revista se pertinente).
Ferramentas:	Slides.
Pós-tarefa:	Comunicar resultado da avaliação ao patrocinador.

Atividade: Relatar resultados

O objetivo da atividade “Relatar resultados” é comunicar o resultado da avaliação ao patrocinador, aos colaboradores da unidade organizacional responsável pelo serviço de terceirização de força de trabalho e ao Órgão responsável pela avaliação que, desta forma, insere os dados da avaliação do serviço de terceirização de força de trabalho em sua base de dados e divulga o resultado em seu site. Esta atividade inclui a avaliação da execução da avaliação pelo patrocinador e pela equipe de avaliação.

Tarefa:	Comunicar resultado da avaliação ao patrocinador
Descrição:	O resultado da avaliação do serviço de terceirização de força de trabalho é comunicado ao patrocinador.
Pré-tarefa:	Rever caracterização
Critério de Entrada:	Avaliação ter sido concluída.
Critério de Saída:	Resultado da avaliação comunicado ao patrocinador.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Patrocinador, outros membros da equipe de avaliação.
Artefatos requeridos:	Slides “Apresentação do Resultado da Avaliação”.
Artefatos gerados:	-
Ferramentas:	-

Pós-tarefa: Avaliar a execução da avaliação pelo patrocinador e, Avaliar a execução da avaliação pela equipe de avaliação.

Tarefa: **Avaliar a execução da avaliação pelo patrocinador**

Descrição: O patrocinador avalia aspectos relacionados à execução da avaliação.

Pré-Tarefa: Comunicar resultado da avaliação ao patrocinador.

Critério de Entrada: O resultado da avaliação ter sido comunicado ao patrocinador.

Critério de Saída: O patrocinador ter avaliado a execução da avaliação.

Responsáveis: Avaliador líder.

Participantes: Patrocinador.

Artefatos requeridos: Modelo “Feedback do patrocinador”.

Artefatos gerados: Feedback do patrocinador.

Ferramentas: -

Pós-tarefa: Comunicar resultado da avaliação aos colaboradores.

Tarefa: **Avaliar a execução da avaliação pela equipe de avaliação.**

Descrição: Cada membro da equipe de avaliação avalia aspectos relacionados à execução da avaliação.

Pré-Tarefa: Comunicar resultado da avaliação ao patrocinador.

Critério de Entrada: O resultado da avaliação ter sido comunicado ao patrocinador.

Critério de Saída: A equipe de avaliação ter avaliado a execução da avaliação.

Responsáveis: Avaliador líder.

Participantes: Equipe de avaliação.

Artefatos requeridos: Modelo “Feedback da equipe de avaliação”.

Artefatos gerados: Feedback da equipe de avaliação.

Ferramentas: -

Pós-tarefa: Comunicar resultado da avaliação aos colaboradores.

As avaliações do patrocinador e da equipe de avaliação sobre a execução da avaliação são confidenciais. Devem ser reunidos em um envelope fechado e rubricado pelo patrocinador.

Tarefa: **Comunicar resultado da avaliação aos colaboradores.**

Descrição: O resultado da avaliação é comunicado aos colaboradores da unidade organizacional na presença do patrocinador.

Pré-tarefa:	Avaliar a execução da avaliação pelo patrocinador e Avaliar a execução da avaliação pela equipe de avaliação.
Critério de Entrada:	Patrocinador ter sido comunicado do resultado da avaliação e a execução da avaliação ter sido avaliada pelo patrocinador e equipe de avaliação.
Critério de Saída:	Resultado da avaliação comunicado aos colaboradores.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Equipe de avaliação, patrocinador, coordenador local, colaboradores.
Artefatos requeridos:	Slides “Apresentação do Resultado da Avaliação”.
Artefatos gerados:	-
Ferramentas:	Slides.
Pós-tarefa:	Gerar relatório e resultado da avaliação

Tarefa:	Gerar relatório e resultado da avaliação
Descrição:	O avaliador líder elabora o Relatório de Avaliação com base nos slides “Apresentação do Resultado da Avaliação” e o envia à entidade responsável pelo Modelo de Referência juntamente com o Termo de Confidencialidade (3 cópias), o Plano de Avaliação, Relatório de Diagnóstico Inicial e o envelope com os feedbacks. O avaliador líder arquiva uma cópia de todos os documentos exceto do Termo de Confidencialidade.
Pré-tarefa:	Comunicar resultado da avaliação aos colaboradores.
Critério de Entrada:	O resultado da avaliação ter sido comunicado aos colaboradores.
Critério de Saída:	A documentação da avaliação ter sido enviada Comitê Diretivo do Modelo de Referência.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	-
Artefatos requeridos:	Apresentação do Resultado da Avaliação, Modelo (Relatório de Avaliação do Serviço de Terceirização de Força de Trabalho).
Artefatos gerados:	Relatório de Avaliação do Serviço de Terceirização de Força de Trabalho
Ferramentas:	Editor de texto, slides.
Pós-tarefa:	Auditar Avaliação

Tarefa:	Auditar Avaliação
Descrição:	O coordenador do comitê diretivo do Modelo de Referência designa um dos membros do comitê que audita a avaliação. Em caso de não conformidades, o auditor solicita ao avaliador líder a realização de ajustes e gerência até a sua conclusão. Em situações

	excepcionais de dúvida quanto ao resultado da avaliação, pode ser convocada uma reunião presencial com participantes definidos pelo comitê diretivo.
Pré-tarefa:	Gerar relatório e resultado da avaliação.
Critério de Entrada:	O coordenador do comitê diretivo do Modelo de Referência ter recebido a documentação de uma avaliação.
Critério de Saída:	A avaliação ter sido auditada.
Responsáveis:	Coordenador do comitê diretivo do Modelo, auditor
Participantes:	Avaliador líder
Artefatos requeridos:	Relatório de Avaliação do Serviço de Terceirização de Força de Trabalho, Plano de Avaliação, Relatório de Diagnóstico Inicial, Termo de Confidencialidade (3 cópias), Resultado da Avaliação.
Artefatos gerados:	Relatório de Auditoria.
Ferramentas:	Editor de texto.
Pós-tarefa:	Armazenar documentação e publicar resultado

Todas as avaliações são auditadas e só podem ser publicadas e divulgadas após o resultado da auditoria, tendo validade de três anos. A designação do auditor é responsabilidade do Coordenador do Comitê Diretivo.

Tarefa:	Armazenar documentação e publicar resultado
Descrição:	Após a aprovação da avaliação pela auditoria, O Coordenador do Comitê Diretivo autoriza o armazenamento e publicação da avaliação do serviço de terceirização de força de trabalho no site do Observatório de Inovação em Engenharia do Serviço de Terceirização de força de trabalho.
Pré-tarefa:	Auditar Avaliação.
Critério de Entrada:	O auditor ter aprovado uma avaliação.
Critério de Saída:	O resultado da avaliação estar armazenado e publicado.
Responsáveis:	Coordenador do Comitê Diretivo
Participantes:	-
Artefatos requeridos:	Documentação da avaliação
Artefatos gerados:	Avaliação do Serviço de Terceirização de Força de Trabalho.
Ferramentas:	Internet.
Pós-tarefa:	-

1. Organizações envolvidas

- **Órgão Responsável pela Avaliação:** Observatório de Inovação de Engenharia do Serviço de terceirização de força de trabalho de TI.

- **Comitê Diretivo do Modelo:** comitê formado pelo Observatório de Inovação de Engenharia do Serviço de terceirização de força de trabalho de TI com as seguintes responsabilidades:
 - Gerência do Modelo;
 - Desenvolvimento e evolução do Modelo de Referência;
 - Desenvolvimento e evolução do Processo e Método de Avaliação;
 - Credenciamento de Entidades Avaliadoras e avaliadores associados às Entidades Avaliadoras;
 - Formação de avaliadores;
 - Realização de auditoria das avaliações.
- **Entidade Avaliadora:** entidade credenciada pelo Comitê Diretivo do Modelo para realizar avaliações de Serviços de Terceirização de Força de Trabalho de TI segundo o Modelo de Referência e o processo e método de avaliação. Uma Entidade Avaliadora pode possuir um ou mais avaliadores credenciados associados e ter um coordenador. O credenciamento de uma Entidade Avaliadora tem validade de 3 anos, ao final dos quais deve solicitar credenciamento.
- **Organização Solicitante da Avaliação:** organização responsável por um serviço de terceirização de força de trabalho, como contratante ou fornecedor que solicita uma avaliação do serviço de terceirização de força de trabalho de TI a uma Entidade Avaliadora credenciada.

2. Papéis e Responsabilidades na Avaliação

- **Patrocinador:** representante da organização solicitante da avaliação com cargo de direção ou gerencial, responsável por garantir os recursos humanos e técnicos necessários à realização da avaliação.
- **Avaliador líder:** membro da equipe de avaliação, membro da Entidade Avaliadora contratada para a avaliação, responsável por liderar a avaliação com as seguintes responsabilidades:
 - Garantir que a avaliação esteja em conformidade com o Modelo de Referência, o processo e o Método de Avaliação;
 - Relatar o resultado da avaliação ao patrocinador, aos colaboradores da empresa e ao Comitê Diretivo do Modelo.
- **Equipe de avaliação:** equipe formada no mínimo pelo avaliador líder, podendo incluir outros avaliadores credenciados associados à Entidade Avaliadora contratada ou avaliadores credenciados em formação.
- **Coordenador local:** representante da Organização Solicitante da Avaliação, conhecedor dos processos envolvidos na avaliação, responsável por garantir a infraestrutura necessária à realização da avaliação, ser o facilitador, remover impedimento e ser o ponto de contato da equipe de avaliação com o patrocinador e participantes na avaliação.

- **Participantes na avaliação:** colaboradores da Organização Solicitante da Avaliação, envolvidos com o serviço de terceirização de força de trabalho e que fornecem informações sobre os processos e atributos de processos avaliados.
- **Coordenador do Comitê Diretivo do Modelo:** responsável pela gerência imediata do Modelo e alocação de auditores.
- **Auditor:** membro do Comitê Diretivo do Modelo responsável por realizar auditoria de uma avaliação.

3. Categoria de Independência

Avaliações de serviço de terceirização de força de trabalho de TI segundo este Modelo de Referência têm, de acordo com a norma ISO/IEC 33020:2015, independência Categoria A, onde:

- A Entidade Avaliadora que realiza a avaliação é totalmente independente da organização e serviço de terceirização de força de trabalho TI avaliado fornecendo um serviço totalmente independente de 3ª parte;
- O avaliador líder é totalmente independente da organização e do serviço de terceirização de força de trabalho de TI avaliado;
- Toda a equipe de avaliação é totalmente independente da organização e do serviço de terceirização de força de trabalho avaliado.

4. Requisitos para Avaliadores

Um avaliador líder deve cumprir com os seguintes requisitos:

- Formação acadêmica sólida (obrigatório: graduação e desejável: especialização, mestrado ou doutorado concluídos).
- Participação nos seguintes cursos:
 - Modelo de Referência de Processo de Terceirização de Força de Trabalho de TI;
 - Formação de Avaliadores.
- Aprovação na Prova para Avaliadores.
- Experiência comprovada de participação em, no mínimo, três ~~seis~~ avaliações oficiais como membro de equipe de avaliação.
- Ser aprovado como avaliador líder após uma avaliação observada por um avaliador indicado pelo Comitê Diretivo. Esta informação deverá estar registrada no documento referente ao Plano de Avaliação. Caso a avaliação da auditoria não identifique problema na avaliação, o auditor adjunto poderá ser promovido a avaliador líder.

Os membros de equipes de avaliação, com exceção dos representantes da empresa, devem cumprir os seguintes requisitos:

- Formação acadêmica sólida (obrigatório: graduação e desejável: especialização, mestrado ou doutorado concluídos).
- Participação nos seguintes cursos:
 - Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI;
 - Formação de Avaliadores.
- Aprovação na Prova para Avaliadores.

Os representantes da organização nas equipes de avaliação devem cumprir os seguintes requisitos:

- Participação nos seguintes cursos:
 - Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI;
 - Formação de Avaliadores.

No caso de um avaliador adjunto desejar se tornar avaliador líder, ele deverá participar de pelo menos 3 avaliações como avaliador adjunto e deverá conduzir uma avaliação como avaliador líder, sendo observado por um outro avaliador líder ao longo da avaliação. Esta informação deverá estar registrada no documento referente ao Plano de Avaliação. Caso a avaliação da auditoria não identifique problema na avaliação, o auditor adjunto poderá ser promovido a avaliador líder.

Requisitos para lead appraisers CMMI, avaliadores MPS e avaliadores QPS que desejem se tornar avaliadores de serviço de terceirização de força de trabalho de TI segundo o Modelo de Referência.

É reconhecido como adequado o processo de formação de lead appraisers do CMMI, de avaliadores do Programa MPS.BR e avaliadores do modelo QPS.

Caso um líder appraiser, habilitado a realizar avaliações softwares ou serviços, deseje se tornar avaliador de serviço de terceirização de força de trabalho de TI deve participar do curso de implementação do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI, passando imediatamente à situação de avaliador líder do Modelo de Referência de Processo de Terceirização de Força de Trabalho de TI.

Caso um avaliador líder MPS, BR ou QPS credenciado para realizar avaliações de software, serviços ou produto, deseje se tornar avaliador de serviço de terceirização de força de trabalho deve participar do curso de implementação do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI, passando imediatamente à situação de avaliador líder do Modelo de Referência de Processo de Terceirização de Força de Trabalho de TI.

Caso um avaliador adjunto MPS ou QPS, credenciado para realizar avaliações software, serviços ou produto, deseje se tornar avaliador de serviço de terceirização de força de trabalho de TI deve participar dos cursos de implementação do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI, passando e Formação de Avaliadores, e ser aprovado na prova para avaliadores. Após a aprovação na prova para avaliadores pode participar de avaliações como membro da equipe de avaliação até cumprir os requisitos adicionais para avaliador líder do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI.

5. Artefatos da Avaliação

- **Registro da Avaliação:** Formulário enviado pela Entidade Avaliadora comunicando a realização de uma avaliação para registro no Órgão Responsável pela Avaliação.
- **Termo de Confidencialidade:** Documento assinado pela equipe de avaliação, pelo Patrocinador e pelo coordenador do Comitê Diretivo do Modelo, garantindo a confidencialidade das informações obtidas durante a avaliação.
- **Plano de Avaliação:** Plano acordado entre a Organização Solicitante da Avaliação e o avaliador líder para a realização da avaliação.

- **Planilha de Avaliação:** Planilha de apoio à realização da avaliação.
- **Relatório de Diagnóstico Inicial:** Relatório elaborado pela equipe de avaliação com o resultado da avaliação de diagnóstico inicial.
- **Apresentação do Resultado da Avaliação:** Slides com o resultado da avaliação para apresentação ao patrocinador e colaboradores da Organização solicitantes
- **Relatório de Avaliação do Serviço de Terceirização de força de trabalho de TI:** Relatório produzido pelo avaliador líder com o resultado detalhado da avaliação.
- **Resultado de Avaliação do Serviço de Terceirização de força de trabalho de TI:** Resultado da avaliação publicado no site do Observatório de Inovação em Engenharia do Serviço de terceirização de força de trabalho
- **Feedback do Patrocinador:** Formulário preenchido pelo Patrocinador com observações sobre a execução da avaliação.
- **Feedback da Equipe de Avaliação:** Formulário a preenchido pela equipe de avaliação com observações sobre a execução da avaliação.
- **Relatório de Auditoria:** Checklist com a lista de itens a serem verificados pelo auditor de uma avaliação.

ANEXO 2 – ANÁLISE DAS LEIS 13467 E 13429 E INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 4

A Tabela 55 apresenta os relacionamentos entre os principais artigos, parágrafos e itens das leis 13467 e 13429 e da Instrução normativa Nº 4 com os assuntos relacionados à terceirização de força de trabalho citados. A tabela mostra os temas relevantes relacionados à terceirização de força de trabalho e os assuntos relacionados à terceirização de força de trabalho possivelmente associados à definição do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI.

Tabela 55 - Temas e Assuntos relacionados aos artigos e parágrafos das leis

Artigo / Parágrafo / item Leis 13467, 13429 e IN Nº4	Temas relevantes	Assuntos relacionados
Lei 13467 - § 8o O empregador efetuará o recolhimento da contribuição previdenciária e o depósito do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, na forma da lei, com base nos valores pagos no período mensal e fornecerá ao empregado comprovante do cumprimento dessas obrigações.	Monitoramento do recolhimento da contribuição previdenciária e o depósito do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.	Compreensão das condições legais e trabalhistas envolvendo a força de trabalho;
Lei 13429 - “Art. 10. Qualquer que seja o ramo da empresa tomadora de serviços, não existe vínculo de emprego entre ela e os trabalhadores contratados pelas empresas de trabalho temporário.	O contrato estabelecido entre as partes deixa claro que não existe vínculo de emprego entre ela e os trabalhadores contratados pelas empresas de trabalho temporário.	
Lei 13467 - “Art. 4o-C. São asseguradas aos empregados da empresa prestadora de serviços a que se refere o art. 4o-A desta Lei, quando e enquanto os serviços, que podem ser de qualquer uma das atividades da contratante, forem executados nas dependências da tomadora, as mesmas condições:	Quando os serviços são executados nas dependências da contratante os benefícios oferecidos são os mesmos dos funcionários da contratante. Inclusive medidas de proteção à saúde e de segurança no trabalho e instalações adequadas à prestação do serviço.	
Lei 13467 - § 2o Sempre que uma ou mais empresas, tendo, embora, cada uma delas, personalidade jurídica própria, estiverem sob a direção, controle ou administração de outra, ou ainda quando, mesmo guardando cada uma sua autonomia, integrem grupo econômico, serão responsáveis solidariamente pelas obrigações decorrentes da relação de emprego.	Questões trabalhistas relacionadas à responsabilidade solidária e aplicação de sanções administrativas regulamentares e contratuais cabíveis.	
Lei 13467 - ‘Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.	Recomendação do contratante para o contratado de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.	

Artigo / Parágrafo / item Leis 13467, 13429 e IN Nº4	Temas relevantes	Assuntos relacionados
IN Nº4 - Parágrafo único. O apoio técnico aos processos de planejamento e avaliação da qualidade das Soluções de Tecnologia da Informação poderá ser objeto de contratação, desde que sob supervisão exclusiva de servidores do órgão ou entidade.	Contratação do apoio técnico aos processos de planejamento e avaliação da qualidade das Soluções de Tecnologia não está sob a supervisão exclusiva da contratante.	A necessidade de Capacitação e de Conhecimento compatíveis com os objetivos estratégicos organizacionais;
IN Nº4 - XVI -Plano de Inserção: documento que prevê as atividades de alocação de recursos necessários para a contratada iniciar o fornecimento da Solução de Tecnologia da Informação;	Documento com Plano de Inserção que prevê as atividades de alocação de recursos necessários para a contratada iniciar o fornecimento.	
Lei 13429 - § 1o É vedada à contratante a utilização dos trabalhadores em atividades distintas daquelas que foram objeto do contrato com a empresa prestadora de serviços.	Monitoramento para verificar se funcionário contratado está exercendo as atividades para as quais ele foi contratado.	
Lei 13429 - V - Disposições sobre a segurança e a saúde do trabalhador, independentemente do local de realização do trabalho.	O contrato contempla disposições sobre a segurança e a saúde do trabalhador.	
IN Nº4 - Art. 4ºAs contratações de que trata esta IN deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação -PDTI.	Plano de contratações elaborado em harmonia com um PDTI.	
Lei 13429 - Art. 5º-B. O contrato de prestação de serviços conterà: O contrato de prestação de serviço contém tópicos como: qualificação das partes, especificação do serviço a ser prestado, motivo justificador da demanda, prazo para realização do serviço e valor, mecanismo para apoiar as estimativas de valor e prazo para a prestação dos serviços.	O contrato de prestação de serviço contém tópicos como: qualificação das partes, especificação do serviço a ser prestado, motivo justificador da demanda, prazo para realização do serviço e valor, mecanismo para apoiar as estimativas de valor e prazo para a prestação dos serviços.	Avaliação e definição da capacidade de atender à demanda desejada;
IN Nº4 - Art. 9ºA fase de Planejamento da Contratação consiste nas seguintes etapas: O planejamento da Contratação considera atividades como: Instituição da Equipe de Planejamento da Contratação; Estudo Técnico Preliminar da contratação; Análise de Riscos; e Termo de Referência ou Projeto Básico.	Com o recebimento pela Área de Tecnologia da Informação do Documento de Oficialização da Demanda -DOD, a cargo da Área Requisitante da Solução, para instituição da Equipe de Planejamento da Contratação, que conterà no mínimo: I - necessidade da contratação, considerando os objetivos estratégicos e as necessidades corporativas da instituição, bem como o seu alinhamento ao PDTI; II -explicitação da motivação e demonstrativo de resultados a serem alcançados com a contratação da Solução de Tecnologia da Informação;	Definição de um contrato entre contratante e contratado alinhado com as necessidades de negócio e com os objetivos estratégicos organizacionais.

Artigo / Parágrafo / item Leis 13467, 13429 e IN N°4	Temas relevantes	Assuntos relacionados
	<p>III -indicação da fonte dos recursos para a contratação; e IV -indicação do Integrante Requisitante para composição da Equipe de Planejamento da Contratação.</p>	
<p>IN N°4 - XVIII -Lista de Verificação: documento ou ferramenta estruturada contendo um conjunto de elementos que devem ser acompanhados pelos Fiscais do contrato durante a execução contratual, permitindo à Administração o registro e a obtenção de informações padronizadas e de forma objetiva;</p>	<p>Definição de Lista de Verificação contendo um conjunto de elementos que devem ser acompanhados pelos Fiscais do contrato durante a execução contratual, permitindo à Administração o registro e a obtenção de informações padronizadas e de forma objetiva.</p>	
<p>Lei 13467 - Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador.</p>	<p>Definição de responsabilidades entre as partes.</p>	
<p>IN N°4 - XVII -Plano de Fiscalização: documento elaborado com base no Modelo de Gestão que define o processo de fiscalização do contrato, contendo a metodologia de fiscalização, os documentos ou as ferramentas, computacionais ou não, e controles adotados, recursos materiais e humanos disponíveis e necessários à fiscalização, entre outros;</p>	<p>Definição de um Plano de Fiscalização com base no Modelo de Gestão que define o processo de fiscalização do contrato, contendo a metodologia de fiscalização, os documentos ou as ferramentas, computacionais ou não, e controles adotados, recursos materiais e humanos disponíveis e necessários à fiscalização, entre outros.</p>	
<p>Lei 13467 - Art. 456-A. Cabe ao empregador definir o padrão de vestimenta no meio ambiente laboral, sendo lícita a inclusão no uniforme de logomarcas da própria empresa ou de empresas parceiras e de outros itens de identificação relacionados à atividade desempenhada.</p>	<p>Definição e monitoramento do padrão de vestimenta no meio ambiente laboral.</p>	
<p>Lei 13467 - Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.</p>	<p>Diferença de responsabilidade sobre infraestrutura necessária para o terceiro executar seu trabalho.</p>	

Artigo / Parágrafo / item Leis 13467, 13429 e IN N°4	Temas relevantes	Assuntos relacionados
Lei 13429 - Art. 9º O contrato celebrado pela empresa de trabalho temporário e a tomadora de serviços será por escrito, ficará à disposição da autoridade fiscalizadora no estabelecimento da tomadora de serviços e conterà:	Estabelecimento de um contrato formal celebrado entre em partes.	
Lei 13467 - Art. 5o-D. O empregado que for demitido não poderá prestar serviços para esta mesma empresa na qualidade de empregado de empresa prestadora de serviços antes do decurso de prazo de dezoito meses, contados a partir da demissão do empregado.	Mecanismo de controle de contratação para o caso de empregado que for demitido não poder prestar serviços para esta mesma empresa na qualidade de empregado de empresa prestadora de serviços antes do decurso de prazo de dezoito meses, contados a partir da demissão do empregado.	
IN N°4 - Art. 34. O monitoramento da execução deverá observar o disposto no Plano de Fiscalização da contratada e o disposto no Modelo de Gestão do contrato, e consiste em:	Monitoramento da execução segue algum Plano de Fiscalização da contratada e o disposto no Modelo de Gestão do contrato.	
Lei 13429 - § 1o É responsabilidade da empresa contratante garantir as condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado em suas dependências ou em local por ela designado.	Monitoramento das condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado nas dependências da contratante ou em local por ela designado.	
Lei 13429 - V - Disposições sobre a segurança e a saúde do trabalhador, independentemente do local de realização do trabalho.	O contrato contempla disposições sobre a segurança e a saúde do trabalhador.	
Lei 13429 - Art. 5º-B. O contrato de prestação de serviços conterà: qualificação das partes, especificação do serviço a ser prestado, motivo justificador da demanda, prazo para realização do serviço e valor, mecanismo para apoiar as estimativas de valor e prazo para a prestação dos serviços.	O contrato de prestação de serviço contém tópicos como: qualificação das partes, especificação do serviço a ser prestado, motivo justificador da demanda, prazo para realização do serviço e valor, mecanismo para apoiar as estimativas de valor e prazo para a prestação dos serviços.	
Lei 13467 - Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.	O contrato de trabalho é influenciado por diferentes locais de trabalho.	
Lei 13429 - Art. 10. Qualquer que seja o ramo da empresa tomadora de serviços, não existe vínculo de emprego entre ela e os trabalhadores contratados pelas empresas de trabalho temporário.	O contrato estabelecido entre as partes deixa claro que não existe vínculo de emprego entre ela e os trabalhadores contratados pelas empresas de trabalho temporário.	

Artigo / Parágrafo / item Leis 13467, 13429 e IN Nº4	Temas relevantes	Assuntos relacionados
IN Nº4 - Art. 19-A. O descumprimento do disposto nesta Lei sujeita a empresa infratora ao pagamento de multa.	Procedimento definido em contrato para aplicação de multas.	
Lei 13467 - Art. 4o-C. São asseguradas aos empregados da empresa prestadora de serviços a que se refere o art. 4o-A desta Lei, quando e enquanto os serviços, que podem ser de qualquer uma das atividades da contratante, forem executados nas dependências da tomadora, as mesmas condições:	Quando os serviços são executados nas dependências da contratante os benefícios oferecidos são os mesmos dos funcionários da contratante. Inclui medidas de proteção à saúde e de segurança no trabalho e instalações adequadas à prestação do serviço.	
Lei 13467 - § 2o Sempre que uma ou mais empresas, tendo, embora, cada uma delas, personalidade jurídica própria, estiverem sob a direção, controle ou administração de outra, ou ainda quando, mesmo guardando cada uma sua autonomia, integrem grupo econômico, serão responsáveis solidariamente pelas obrigações decorrentes da relação de emprego.	Questões trabalhistas relacionadas à responsabilidade solidária e aplicação de sanções administrativas regulamentares e contratuais cabíveis.	
Lei 13467 - Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.	Recomendação do contratante para o contratado de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.	
IN Nº4 - Art. 6º Nos casos em que a avaliação, mensuração ou apoio à fiscalização da Solução de Tecnologia da Informação seja objeto de contratação, a contratada que provê a Solução de Tecnologia da Informação não poderá ser a mesma que a avalia, mensura ou apoia à fiscalização.	Verificação se a força de trabalho contratada foi destinada para fiscalizar outros contratos executados pelo mesmo cliente empregador da força de trabalho usada na fiscalização.	
IN Nº4 - XVIII - Lista de Verificação: documento ou ferramenta estruturada contendo um conjunto de elementos que devem ser acompanhados pelos Fiscais do contrato durante a execução contratual, permitindo à Administração o registro e a obtenção de informações padronizadas e de forma objetiva;	Definição de Lista de Verificação contendo um conjunto de elementos que devem ser acompanhados pelos Fiscais do contrato durante a execução contratual, permitindo à Administração o registro e a obtenção de informações padronizadas e de forma objetiva.	Definição dos requisitos dos serviços a serem realizados pela força de trabalho terceirizada adequadamente definidos e alinhado com os objetivos estratégicos organizacionais;
IN Nº4 - XIX - Ordem de Serviço ou de Fornecimento de Bens: documento utilizado para solicitar à contratada a prestação de serviço ou fornecimento de bens relativos ao objeto do contrato;	Definição de Ordem de Serviço ou de Fornecimento de Bens para solicitar à contratada a prestação de serviço relativos ao objeto do contrato.	

Artigo / Parágrafo / item Leis 13467, 13429 e IN N°4	Temas relevantes	Assuntos relacionados
Lei 13467 - Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.	Diferença de responsabilidade sobre infraestrutura necessária para o terceiro executar seu trabalho.	
Lei 13429 - § 1o É vedada à contratante a utilização dos trabalhadores em atividades distintas daquelas que foram objeto do contrato com a empresa prestadora de serviços.	Monitoramento para verificar se funcionário contratado está exercendo as atividades para as quais ele foi contratado.	
Lei 13467 - Art. 4o-A. Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução.	Tipos de atividade normalmente terceirizadas, mecanismos e critérios de monitoramento.	
IN N°4 - Art. 9°A fase de Planejamento da Contratação consiste nas seguintes etapas: O planejamento da Contratação considera atividades como: Instituição da Equipe de Planejamento da Contratação; Estudo Técnico Preliminar da contratação; Análise de Riscos; e Termo de Referência ou Projeto Básico.	Com o recebimento pela Área de Tecnologia da Informação do Documento de Oficialização da Demanda -DOD, a cargo da Área Requisitante da Solução, para instituição da Equipe de Planejamento da Contratação, que conterà no mínimo: I - necessidade da contratação, considerando os objetivos estratégicos e as necessidades corporativas da instituição, bem como o seu alinhamento ao PDTI; II -explicitação da motivação e demonstrativo de resultados a serem alcançados com a contratação da Solução de Tecnologia da Informação; III -indicação da fonte dos recursos para a contratação; e IV -indicação do Integrante Requisitante para composição da Equipe de Planejamento da Contratação.	Definição e dimensionamento da necessidade de contratação de força de trabalho terceirizada de TI;
Lei 13467 - § 1o Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço para o mesmo empregador não seja superior a quatro anos e a diferença de tempo na função não seja superior a dois anos.	Definição de mecanismo para estabelecer e calcular o trabalho de igual valor.	

Artigo / Parágrafo / item Leis 13467, 13429 e IN Nº4	Temas relevantes	Assuntos relacionados
IN Nº4 - II -às contratações dos Serviços Estratégicos de Tecnologia da Informação, que deverão observar o Plano de Capacidade, conforme disposto no inciso XIV do art. 2º desta IN, para confecção do Planejamento da Contratação nos termos da Lei, não se aplicando a estes casos os demais dispositivos desta IN, a exceção do disposto no § 2º deste artigo e do disposto no art. 4º desta IN, em que a contratada seja:	Definição e dimensionamento da necessidade de contratação de força de trabalho terceirizada baseada em um Plano de Capacidade.	
Lei 13467 - Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.	O contrato de trabalho é influenciado por diferentes locais de trabalho.	
Lei 13467 - § 1º A remuneração da hora extra será, pelo menos, 50% (cinquenta por cento) superior à da hora normal.	O orçamento do trabalho é influenciado por diferentes taxas em função dos horários e locais de trabalho.	
IN Nº4 - Art. 9º A fase de Planejamento da Contratação consiste nas seguintes etapas:	O planejamento da Contratação considera atividades como: Instituição da Equipe de Planejamento da Contratação; Estudo Técnico Preliminar da contratação; Análise de Riscos; e Termo de Referência ou Projeto Básico.	
IN Nº4 - Art. 4º As contratações de que trata esta IN deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação -PDTI.	Plano de contratações elaborado em harmonia com um PDTI.	
Lei 13467 - Art. 4º-C. São asseguradas aos empregados da empresa prestadora de serviços a que se refere o art. 4º-A desta Lei, quando e enquanto os serviços, que podem ser de qualquer uma das atividades da contratante, forem executados nas dependências da tomadora, as mesmas condições:	Quando os serviços são executados nas dependências da contratante os benefícios oferecidos são os mesmos dos funcionários da contratante. Inclui medidas de proteção à saúde e de segurança no trabalho e instalações adequadas à prestação do serviço.	
IN Nº4 - VIII - adotar a métrica homem-hora ou equivalente para aferição de esforço, salvo mediante justificativa e sempre vinculada à entrega de produtos de acordo com prazos e qualidade previamente definidos;	Tipos de métricas adotadas para quantificar os serviços a serem realizados.	
IN Nº4 - VIII - adotar a métrica homem-hora ou equivalente para aferição de esforço, salvo mediante justificativa e sempre vinculada à entrega de produtos de acordo com prazos e qualidade previamente definidos;	Trabalho de igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço para o mesmo empregador não seja superior a	

Artigo / Parágrafo / item Leis 13467, 13429 e IN N°4	Temas relevantes	Assuntos relacionados
	quatro anos e a diferença de tempo na função não seja superior a dois anos.	
IN N°4 - Art. 9º A fase de Planejamento da Contratação consiste nas seguintes etapas: O planejamento da Contratação considera atividades como: Instituição da Equipe de Planejamento da Contratação; Estudo Técnico Preliminar da contratação; Análise de Riscos; e Termo de Referência ou Projeto Básico.	Com o recebimento pela Área de Tecnologia da Informação do Documento de Oficialização da Demanda -DOD, a cargo da Área Requisitante da Solução, para instituição da Equipe de Planejamento da Contratação, que conterà no mínimo: I - necessidade da contratação, considerando os objetivos estratégicos e as necessidades corporativas da instituição, bem como o seu alinhamento ao PDTI; II -explicitação da motivação e demonstrativo de resultados a serem alcançados com a contratação da Solução de Tecnologia da Informação; III -indicação da fonte dos recursos para a contratação; e IV -indicação do Integrante Requisitante para composição da Equipe de Planejamento da Contratação.	Definição, planejamento e monitoramento do serviço a ser executado;
IN N°4 - Parágrafo único. O apoio técnico aos processos de planejamento e avaliação da qualidade das Soluções de Tecnologia da Informação poderá ser objeto de contratação, desde que sob supervisão exclusiva de servidores do órgão ou entidade.	Contratação do apoio técnico aos processos de planejamento e avaliação da qualidade das Soluções de Tecnologia não está sob a supervisão exclusiva da contratante.	
IN N°4 - XVIII - Lista de Verificação: documento ou ferramenta estruturada contendo um conjunto de elementos que devem ser acompanhados pelos Fiscais do contrato durante a execução contratual, permitindo à Administração o registro e a obtenção de informações padronizadas e de forma objetiva;	Definição de Lista de Verificação contendo um conjunto de elementos que devem ser acompanhados pelos Fiscais do contrato durante a execução contratual, permitindo à Administração o registro e a obtenção de informações padronizadas e de forma objetiva.	
Lei 13467 - § 1º Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço para o mesmo empregador não seja superior a quatro anos e a diferença de tempo na função não seja superior a dois anos.	Definição de mecanismo para estabelecer e calcular o trabalho de igual valor.	

Artigo / Parágrafo / item Leis 13467, 13429 e IN N°4	Temas relevantes	Assuntos relacionados
Lei 13467 - Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador.	Definição de responsabilidades entre as partes.	
IN N°4 - XVII -Plano de Fiscalização: documento elaborado com base no Modelo de Gestão que define o processo de fiscalização do contrato, contendo a metodologia de fiscalização, os documentos ou as ferramentas, computacionais ou não, e controles adotados, recursos materiais e humanos disponíveis e necessários à fiscalização, entre outros;	Definição de um Plano de Fiscalização com base no Modelo de Gestão que define o processo de fiscalização do contrato, contendo a metodologia de fiscalização, os documentos ou as ferramentas, computacionais ou não, e controles adotados, recursos materiais e humanos disponíveis e necessários à fiscalização, entre outros.	
Lei 13467 - Art. 5o-D. O empregado que for demitido não poderá prestar serviços para esta mesma empresa na qualidade de empregado de empresa prestadora de serviços antes do decurso de prazo de dezoito meses, contados a partir da demissão do empregado.	Mecanismo de controle de contratação para o caso de empregado que for demitido não poder prestar serviços para esta mesma empresa na qualidade de empregado de empresa prestadora de serviços antes do decurso de prazo de dezoito meses, contados a partir da demissão do empregado.	
Lei 13429 - § 1o É responsabilidade da empresa contratante garantir as condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado em suas dependências ou em local por ela designado.	Monitoramento das condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado nas dependências da contratante ou em local por ela designado.	
Lei 13429 - § 1o É vedada à contratante a utilização dos trabalhadores em atividades distintas daquelas que foram objeto do contrato com a empresa prestadora de serviços.	Monitoramento para verificar se funcionário contratado está exercendo as atividades para as quais ele foi contratado.	
Lei 13429 - Art. 5°-B. O contrato de prestação de serviços conterà: O contrato de prestação de serviço contém tópicos como: qualificação das partes, especificação do serviço a ser prestado, motivo justificador da demanda, prazo para realização do serviço e valor, mecanismo para apoiar as estimativas de valor e prazo para a prestação dos serviços.	O contrato de prestação de serviço contém tópicos como: qualificação das partes, especificação do serviço a ser prestado, motivo justificador da demanda, prazo para realização do serviço e valor, mecanismo para apoiar as estimativas de valor e prazo para a prestação dos serviços.	
Lei 13467 - Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.	O contrato de trabalho é influenciado por diferentes locais de trabalho.	

Artigo / Parágrafo / item Leis 13467, 13429 e IN Nº4	Temas relevantes	Assuntos relacionados
IN Nº4 - XV -Análise de Riscos: documento que contém a descrição, a análise e o tratamento dos riscos e ameaças que possam vir a comprometer o sucesso em todas as fases da contratação;	Planejamento e monitoramento de risco para tratar assuntos referentes à terceirização.	
Lei 13467 - Art. 4o-A. Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução.	Tipos de atividade normalmente terceirizadas, mecanismos e critérios de monitoramento.	
Lei 13467 - § 1o Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço para o mesmo empregador não seja superior a quatro anos e a diferença de tempo na função não seja superior a dois anos.	Trabalho de igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço para o mesmo empregador não seja superior a quatro anos e a diferença de tempo na função não seja superior a dois anos.	
IN Nº4 - XVI -Plano de Inserção: documento que prevê as atividades de alocação de recursos necessários para a contratada iniciar o fornecimento da Solução de Tecnologia da Informação;	Documento com Plano de Inserção que prevê as atividades de alocação de recursos necessários para a contratada iniciar o fornecimento.	Estabelecimento de um plano de contratação e seleção de fornecedor alinhado com os objetivos estratégicos organizacionais;
IN Nº4 - Art. 9ºA fase de Planejamento da Contratação consiste nas seguintes etapas: O planejamento da Contratação considera atividades como: Instituição da Equipe de Planejamento da Contratação; Estudo Técnico Preliminar da contratação; Análise de Riscos; e Termo de Referência ou Projeto Básico.	O planejamento da Contratação considera atividades como: Instituição da Equipe de Planejamento da Contratação; Estudo Técnico Preliminar da contratação; Análise de Riscos; e Termo de Referência ou Projeto Básico.	
IN Nº4 - Art. 4ºAs contratações de que trata esta IN deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação -PDTI.	Plano de contratações elaborado em harmonia com um PDTI.	
IN Nº4 - Art. 6º Nos casos em que a avaliação, mensuração ou apoio à fiscalização da Solução de Tecnologia da Informação seja objeto de contratação, a contratada que provê a Solução de Tecnologia da Informação não poderá ser a mesma que a avalia, mensura ou apoia à fiscalização.	Verificação se a força de trabalho contratada foi destinada para fiscalizar outros contratos executados pelo mesmo cliente empregador da força de trabalho usada na fiscalização.	

Artigo / Parágrafo / item Leis 13467, 13429 e IN N°4	Temas relevantes	Assuntos relacionados
<p>IN N°4 - Art. 9º A fase de Planejamento da Contratação consiste nas seguintes etapas: O planejamento da Contratação considera atividades como: Instituição da Equipe de Planejamento da Contratação; Estudo Técnico Preliminar da contratação; Análise de Riscos; e Termo de Referência ou Projeto Básico.</p>	<p>Com o recebimento pela Área de Tecnologia da Informação do Documento de Oficialização da Demanda -DOD, a cargo da Área Requisitante da Solução, para instituição da Equipe de Planejamento da Contratação, que conterá no mínimo: I - necessidade da contratação, considerando os objetivos estratégicos e as necessidades corporativas da instituição, bem como o seu alinhamento ao PDTI; II -explicitação da motivação e demonstrativo de resultados a serem alcançados com a contratação da Solução de Tecnologia da Informação; III -indicação da fonte dos recursos para a contratação; e IV -indicação do Integrante Requisitante para composição da Equipe de Planejamento da Contratação.</p>	<p>Medições são coletadas para apoiar a elaboração de orçamento, a avaliação da capacidade e a definição e monitoramento dos acordos de níveis de serviços contratados.</p>
<p>IN N°4 - Art. 34. O monitoramento da execução deverá observar o disposto no Plano de Fiscalização da contratada e o disposto no Modelo de Gestão do contrato, e consiste em:</p>	<p>Monitoramento da execução segue algum Plano de Fiscalização da contratada e o disposto no Modelo de Gestão do contrato.</p>	
<p>Lei 13429 - Art. 5º-B. O contrato de prestação de serviços conterá: O contrato de prestação de serviço contém tópicos como: qualificação das partes, especificação do serviço a ser prestado, motivo justificador da demanda, prazo para realização do serviço e valor, mecanismo para apoiar as estimativas de valor e prazo para a prestação dos serviços.</p>	<p>O contrato de prestação de serviço contém tópicos como: qualificação das partes, especificação do serviço a ser prestado, motivo justificador da demanda, prazo para realização do serviço e valor, mecanismo para apoiar as estimativas de valor e prazo para a prestação dos serviços.</p>	
<p>IN N°4 - Art. 19-A. O descumprimento do disposto nesta Lei sujeita a empresa infratora ao pagamento de multa.</p>	<p>Procedimento definido em contrato para aplicação de multas.</p>	
<p>IN N°4 - VIII -adotar a métrica homem-hora ou equivalente para aferição de esforço, salvo mediante justificativa e sempre vinculada à entrega de produtos de acordo com prazos e qualidade previamente definidos;</p>	<p>Tipos de métricas adotadas para quantificar os serviços a serem realizados.</p>	
<p>IN N°4 - Art. 9ºA fase de Planejamento da Contratação consiste nas seguintes etapas:</p>	<p>O planejamento da Contratação considera atividades como: Instituição da Equipe de Planejamento da Contratação; Estudo Técnico Preliminar da contratação; Análise de Riscos;</p>	<p>O planejamento dos riscos do negócio terceirização de força de trabalho de TI e realizado e monitorado;</p>

Artigo / Parágrafo / item Leis 13467, 13429 e IN N°4	Temas relevantes	Assuntos relacionados
	e Termo de Referência ou Projeto Básico.	
IN N°4 - XV -Análise de Riscos: documento que contém a descrição, a análise e o tratamento dos riscos e ameaças que possam vir a comprometer o sucesso em todas as fases da contratação;	Planejamento e monitoramento de risco para tratar assuntos referentes à terceirização.	

ANEXO 3 – RESULTADO DA ANÁLISE DE GAP REALIZADA NA ORGANIZAÇÃO CONTRATANTE DE FORNECEDOR DE FORÇA DE TRABALHO DE TI PARA TERCEIRIZAÇÃO

Introdução

Este anexo tem como finalidade apresentar o resultado da análise de gap (Tabela 56) realizada na organização contratante de fornecedor de força de trabalho de TI para terceirização. A seguinte codificação foi adotada para as perguntas.

- PRE - Processo / Resultado Esperado
- Perguntas
- Respostas
- P - Processo definido? Nome?
- A - Artefato de evidência
- E - Escala de Avaliação
- Observação do avaliador
- Resposta do entrevistado sobre a observação do avaliador

Tabela 56 - Análise de Gap Organização Contratante

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
1 - Estratégia de Terceirização							

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
EST 1 (A partir do nível Bronze): A viabilidade de usar força de trabalho terceirizada é avaliada considerando os objetivos de negócio e de TI, as necessidades organizacionais e os aspectos legais relacionados à terceirização.	Como foi analisada a viabilidade de usar força de trabalho terceirizada? Como foram considerados tópicos como Objetivos de negócio e os aspectos legais?	A organização tem terceirização de força de trabalho em diversos setores. É bem abrangente e praticamente, permeia por todas as camadas da empresa. Até na área operacional e serviços gerais tem terceirização. A terceirização é muito forte, por uma questão de Head Count, que a gente não pode diminuir, não pode aumentar. Por ser uma entidade fundação de previdência fechada, é questão regulamentar. A gente pode ter muitos terceirizados, mas não pode ter tantos empregados próprios e aí com isso a gente acaba terceirizando. A avaliação da necessidade da força de trabalho é analisada anualmente no mês de setembro, avaliado a capacidade da equipe em absorver todos os projetos.	A organização tem o que a gente chama de "PRO". Os contratos, os projetos e a organização seguem procedimento documentado.	Sim	Contempla	Devido a questões regulamentares, a organização adota a terceirização de força de trabalho como forma de não aumentar o número de funcionários próprios. Anualmente, a estratégia é reavaliada, quando também é feito um planejamento da necessidade de força de trabalho para o ano seguinte. Há assessoramento jurídico para definir a estratégia de terceirização.	
EST 2 (A partir do nível Bronze): As atividades foco da terceirização são identificadas considerando o perfil necessário para a força de trabalho terceirizada.	Como foi definido quais atividades seriam foco da terceirização?	Durante a avaliação da necessidade de terceirização, que começa em setembro, verifico quais são os papéis que são necessários para que, para exercer aquelas atividades. A partir disso, eu defino quais são os papéis que eu preciso.	Sim	Sim	Contempla	Anualmente, durante a avaliação da necessidade de terceirização, os papéis para exercer as atividades a serem terceirizadas são definidos.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
EST 3 (A partir do nível Bronze): Os riscos e oportunidades inerentes à estratégia de uso da terceirização de força de trabalho são identificados e documentados.	Como foram identificados os riscos e oportunidades do negócio fornecimento de força de trabalho para terceirização?	Tem uma área de riscos que faz a avaliação de compliance. A área jurídica só autoriza a contratação a partir do momento que a área de riscos faz uma análise daquela empresa ou os perfis que foram colocados.	Sim	Sim	Parcial	<p>Há uma área organização responsável pela avaliação de riscos associados à terceirização. Os riscos são avaliados pela área jurídica da empresa.</p> <p>A oportunidade identificada foi o fato de poder usar TFT para atender à qualquer tipo de demanda (projeto, manutenção, operação, suporte, etc) das áreas de negócio.</p> <p>Como pontos fracos:</p> <p>(i) não foi possível evidenciar como os riscos são registrados/documentados.</p> <p>Dúvida:</p> <p>(i) Como os riscos são documentados ou são apenas identificados e tratados esporadicamente?</p> <p>(ii) Pode assumir a identificação da oportunidade comentada acima?</p> <p>(ii) Alguma outra oportunidade pode ser considerada?</p>	Todos os riscos são guardados e acompanhados através da ferramenta straws, gerando o que se chama na Organização de PGV. Alguns riscos são acompanhados pela diretoria. PGV não tratado é levado para a DIEX, gerando avaliação negativo para a gerência.

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
EST 4 (A partir do nível Bronze): Os custos referentes ao uso de força de trabalho terceirizada são estimados e as diretrizes financeiras são definidas.	Como foram identificados os custos relacionados à força de trabalho?	A identificação dos custos relacionados à força de trabalho é feita sempre após avaliação dos projetos e necessidade da TI, para projeto, manutenção e sustentação, em setembro / outubro, fecha esse documento para apresentar à diretoria no mês de dezembro. De acordo com os papéis necessários, eu faço levantamento, seja a partir de contrato direto que eu tenho ou fazendo o levantamento com fornecedores externos para que eu possa ter ali uma contratação direta.	Sim	Sim	Contempla	Anualmente, após a reavaliação da estratégia e identificação da necessidade dos papéis a serem terceirizados, é feito um planejamento dos custos com base em levantamento feito junto a atuais ou possíveis futuras empresas fornecedoras de força de trabalho. O planejamento é aprovado pela diretoria da empresa para o ano seguinte. A partir dos custos de cada necessidade é possível estabelecer o orçamento para a realização das atividades ao longo do ano.	
EST 5 (A partir do nível Bronze): Uma estratégia de uso de força de trabalho terceirizada alinhada aos objetivos de negócio e de TI é estabelecida e o envolvimento da alta administração é garantido.	Como foi estabelecida a estratégia para fornecimento de força de trabalho terceirizada a ser alocada a um cliente?	Tem o envolvimento para poder existir aprovação. Assim, 100% do de todos os gastos são submetidos aos diretores, presidente, diretor financeiro, diretor de suporte de gestão e diretor de segurança.	Sim	Sim	Contempla	Anualmente, membros de diferentes níveis da alta administração da empresa aprovam a estratégia de terceirização para o ano seguinte, incluindo os custos associados.	
EST 6 (A partir do nível Bronze): Os recursos materiais e financeiros necessários para apoiar a estratégia de uso de força de trabalho terceirizada são garantidos.	Como foram garantidos os recursos materiais e financeiros?	O conselho deliberativo aprova os recursos financeiros em dezembro, ao pode-se fazer contratação. Tenho sempre aprovação. Tem uma série questionamentos para poder fazer essa aprovação tanto de Capex como de Ppex. Os recursos são garantidos após aprovação do conselho deliberativo até essa reunião eu não tenho autorização para iniciar nenhum projeto.	Sim	Sim	Contempla	Anualmente, os recursos financeiros e materiais são aprovados para o ano seguinte pela alta administração da empresa.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
EST 7 (A partir do nível Bronze): Os recursos humanos, responsabilidades, competências e treinamentos para apoiar a estratégia de uso de força de trabalho terceirizada alinhados aos objetivos de negócio e de TI são garantidos.	Como foram garantidos os recursos humanos?	Para que eu possa assumir uma atividade eu tive que fazer um curso. Existe um treinamento e somente após esse treinamento é que eu sou habilitado, a gerir os contratos, porque eu passo a conhecer todos os procedimentos e a questão da escolha do gestor de contrato está muito ligada a questão do perfil.	Sim	Sim	Contempla	A organização tem procedimentos operacionais e uma equipe que apoiam a definição e execução dos processos organizacionais, inclusive os associados à execução da estratégia de terceirização. Os gestores alocados para executarem a estratégia de terceirização passam por treinamentos que englobam conhecer os procedimentos operacionais envolvidos. Além disso, há uma avaliação do perfil dos gestores para que possam ser alocados à execução da estratégia de terceirização.	
EST 8 (A partir do nível Bronze): A estratégia de uso de força de trabalho terceirizada, os riscos e oportunidades inerentes ao uso de força de trabalho terceirizada são monitorados em intervalos planejados, e ações apropriadas para tratamento dos desvios são definidas, priorizadas, selecionadas, implementadas e mantidas.	Como é monitorada a estratégia de fornecimento de força de trabalho?	A gente sempre revalida a estratégia e os riscos. Por exemplo, há 2 meses, a gente avaliou que o time de desenvolvimento em torno de 11 pessoas não faria mais sentido continuar com todos eles, porque a gente vai fazer um descomissionamento do sistema. Portanto, tinha o risco de ficar com mais terceiros que o necessário. É através do monitoramento, que ocorre mensal. O jurídico criou diretrizes para apoiar os monitoramentos dos riscos.	Sim	Sim	Parcial	Há reavaliação periódica da necessidade de uso de força de trabalho terceirizada. Foi citado um exemplo recente em que uma das equipes foi reduzido devido à redução de demanda (o que está associado ao risco de ter mais funcionários terceirizados que o necessário). Foi informado que o monitoramento é mensal. Como pontos fracos: (i) não há evidências de monitoração de oportunidades;	Mensalmente todas as oportunidades são apresentadas em DIEX, pois os savings realizados são redirecionados para outras iniciativas.

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
EST 9 (A partir do nível Prata): Ações para contingência e mitigação dos riscos e oportunidades inerentes ao uso de força de trabalho terceirizada são identificadas, implementadas e acompanhadas até a conclusão e seus resultados são registrados e comunicados às partes interessadas.	Como foram identificadas e implementadas as ações para contingência e mitigação dos riscos?	É através do monitoramento, que ocorre mensal. O jurídico criou diretrizes para apoiar os monitoramentos dos riscos. Naquele caso que eu comentei, da secretária recepcionista que não estava recebendo salário, o jurídico notificou o fornecedor, para que ela efetuasse o pagamento com o risco de cancelamento imediato do contrato. Eu não posso dar feedback para terceiros. Eu tenho que falar com o gerente da conta para que ele dê o feedback direto, para pessoa. Mitiga alguns problemas.	Sim	Sim	Parcial	Há reavaliação periódica da necessidade de uso de força de trabalho terceirizada. Foi citado um exemplo recente em que uma das equipes foi reduzido devido à redução de demanda (o que está associado ao risco de ter mais funcionários terceirizados que o necessário). Foi informado que o monitoramento é mensal. Como pontos fracos: (i) não há evidências de monitoração de oportunidades;	Nesse caso em específico, é aberto um PGV no sistema Straws, gerando um acompanhamento e plano de ação, ou seja, a escala de avaliação é completa.
EST 10 (A partir do nível Ouro): A estratégia de uso de força de trabalho terceirizada é analisada criticamente pela gerência da organização, em intervalos planejados, e um plano de ação para tratar melhorias é estabelecido, implementado e mantido.	Como é feita a análise crítica da estratégia para fornecimento de força de trabalho?	Eu faço sempre uma avaliação, por exemplo, agora a gente está avaliando um novo plano estratégico, o portal já possui mais de 5 anos, ele pode ser descontinuado. Existem problemas tecnológicos referente tecnologia, muita antiga e em fim de uso, fim de ciclo de vida, então ele vai ter problemas de suporte. Então a estratégia foi revalidada e decidimos abrir um novo projeto e cancelar o sistema atual. Se percebo algo que não está conectado, eu levo para diretoria para que ela tome uma decisão de mudança de rota.	Sim. Os critérios e os procedimentos que foram definidos.	Sim	Contempla	Há evidências de revisão da estratégia de terceirização de força de trabalho envolvendo a descontinuidade de uma tecnologia e contratação de pessoal terceirizado para construir uma nova. Dúvida para o colaborador: Em que momento é feita a análise crítica que o resultado esperado menciona? Durante as monitorações mensais ou durante a revisão anual da estratégia?	
2 - Gerência dos Aspectos Contratuais							

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GAC 1 (A partir do nível Bronze): Um termo de referência e/ou edital com informações sobre as características e necessidades de terceirização em conformidade com a estratégia de terceirização é definido.	Como é elaborado o termo de referência ou edital para a contratação de uso de força de trabalho terceirizada?	Tem uma área de suprimentos muito forte e um jurídico bem atuante. Sempre que existe uma necessidade de um novo projeto, eu abro uma requisição com os requisitos necessários.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de que é aberta uma requisição considerando as necessidades de um novo projeto.	
GAC 2 (A partir do nível Bronze): Requisitos e níveis de atendimentos são explicitados em um ou mais acordos de nível de serviço (ANS) em conformidade com a estratégia de terceirização.	Como é elaborado o acordo de nível de serviço e o que contém?	Tem 2 tipos: Fornecedores que tem um SLA para que ele possa me fornecer o profissional, e tem também nível de atendimento, desempenho e qualidade.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de que Fornecedores tem um SLA para fornecer o profissional e tem também nível de atendimento, desempenho e qualidade.	
CAG 3 (A partir do nível Bronze): A viabilidade de os editais e termos de referência atenderem à legislação relacionada à terceirização de força de trabalho é avaliada e comunicada aos interessados.	Como é avaliada a viabilidade dos editais e termos de referência?	O Suprimento sempre submete qualquer solicitação ao jurídico que avalia para podermos submeter ao mercado de acordo com procedimentos que foram estabelecidos.	Sim	Sim	Parcial	Não foi possível evidenciar como é comunicada a viabilidade.	São utilizados sistemas internos para realizar toda a comunicação, mantendo-se a rastreabilidade, portanto é completa a escala de avaliação.

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GAC 4 (A partir do nível Bronze): Critérios de seleção de fornecedor são estabelecidos em conformidade com a estratégia de terceirização e potenciais fornecedores são comunicados.	Como são definidos os critérios para seleção de fornecedores?	A gente tem sempre, principalmente, numa RFP, sempre tem um mapa em que tantos requisitos funcionais, quanto não funcionais são necessários e a partir das respostas são geradas notas para cada fornecedor. Então, por exemplo, de uma maneira geral, sempre quando o fornecedor recebe uma nota baixa de 70%, ele é reprovado.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de critérios de seleção de Fornecedor.	
GAC 5 (A partir do nível Bronze): Um ou mais fornecedores são selecionados com base na avaliação das propostas recebidas e nos critérios estabelecidos.	Como é feita a seleção de fornecedores?	Para evitar o viés eu tenho mais de um fornecedor. Para poder ter uma proposta com questão de melhor custo, melhor qualidade. É obrigado a buscar por mais um por questão de compliance. Eu preciso ter no mínimo 3 fornecedores. Se tem menos, sou obrigado a parar o processo e chamar outros fornecedores para participarem. Nem sempre aquele que tem o menor custo vai ser o ganhador. Pode ter uma questão técnica maior e um custo um pouco mais alto e que não vá ferir orçamento, às vezes é feita essa escolha diretamente.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de critérios de seleção de Fornecedor.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GAC 6 (A partir do nível Bronze): O alinhamento do contrato em relação à estratégia de terceirização, aos riscos e oportunidades identificados e à legislação pertinente é avaliado.	Como é avaliado o alinhamento entre contrato e estratégia de terceirização?	Comentei no início que eu tenho diversos contratos que são espelhados da Organização, mas eu só posso ainda que eu tenho o contrato vigente, eu só posso usar aquele perfil, aquela força de trabalho, se ele tiver conectado com a aprovação da estratégia que foi realizada no conselho deliberativo. Então, respondendo essa pergunta estou sempre alinhado, ainda que porque se eu não tiver, eu posso ter o fornecedor. Eu só estou habilitada a usar aquele contrato se tiver sido aprovado no conselho deliberativo. Se não tiver, eu não posso utilizar. A atividade de responsabilidade quando término normal ou antecipado do contrato e a transferência de conhecimento. Além da avaliação que eu faço a cada mês da qualidade do fornecedor. A cada 2 anos, ou anualmente eu tenho que fazer uma avaliação do que foi estabelecido em contrato e se o fornecedor continua com uma nota acima de 70%. Se ficar com uma nota abaixo de 70%, é avaliado a questão de rescisão contratual com esse fornecedor	Sim	Sim	Parcial	Não foi possível evidenciar como é documentada a avaliação do alinhamento. Sugestão: Rever a NOTA para verificar o que poderia ser adicionado aos contratos.	Todas as avaliações são colocadas no sistemas de contratos. Inclusive, existe auditoria para verificar se os procedimentos estão sendo seguidos.
GAC 7 (A partir do nível Bronze): O contrato é estabelecido e mudanças, caso ocorram, são documentadas e aprovadas por ambas as partes.	Como é estabelecido o contrato e como são tratadas as mudanças?	Qualquer mudança tem os aditivos contratuais, eu tenho uma necessidade de novo escopo, alguma necessidade diferente do que foi estabelecido. Recebe uma proposta do fornecedor e a gente cria um aditivo contratual que é assinado inclusive pela alta gestão.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de que os contratos são estabelecidos e mudanças são tratadas.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GAC 8 (A partir do nível Bronze): O contrato é monitorado em intervalos planejados até o seu encerramento com base em critérios definidos, no atendimento à legislação pertinente, nos riscos e oportunidades identificados, nas condições especificadas nos acordos de nível de serviço, no desempenho do fornecedor e, quando necessário, ações preventivas e corretivas são comunicadas e resolvidas.	Como é monitorado o contrato?	Eu tenho que monitorar do ponto de vista legal e sistêmico. Eu tenho que fazer avaliação do contrato anualmente e se a nota fica abaixo de 70%, é o contrato poderá ser cancelado. Tenho que fazer um plano de ação para poder ver e entender e talvez resolver o problema em alguns casos, até para realizar o cancelamento.	Sim	Sim	Parcial	Não foi possível evidenciar como é documentado o monitoramento base em critérios definidos, no atendimento à legislação pertinente, nos riscos e oportunidades identificados, nas condições especificadas nos acordos de nível de serviço, no desempenho do fornecedor. Não foi possível evidenciar a documentação e a comunicação das ações preventivas e corretivas.	Todas as avaliações são colocadas nos sistemas de contratos. Notas abaixo de 70% são abertos PGV no sistema Straws e em um plano de ação deve ser submetido e acompanhado até a sua conclusão, portanto mudaria para Completo.
3 - Gerência da Terceirização	3 - Gerência da Terceirização						
GTE 1 (A partir do nível Bronze): Os responsáveis pelo gerenciamento do projeto de terceirizada, do relacionamento com o fornecedor e do contrato de força de trabalho terceirizada são designados.	Como são designados os responsáveis pelo gerenciamento da Terceirização?	Todo o contrato é designado um gestor. Além disso, posso contratar uma força de trabalho terceirizada, não especificamente para minha área. Entretanto, eu sempre peço a aprovação do gestor do contrato da área. É um de acordo, conforme foi estabelecido em contrato, nível de entrega, quantidade de horas, etc. Os contratos que eu sou o gestor direto, eu mesmo aprovo.	Sim. Tem um sistema que aponta quem é o responsável pelo contrato, então a evidência está no sistema e o artefato de evidência	Sim	Contempla	Há evidências de designação de responsáveis pelo gerenciamento dos projetos de terceirização.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GTE 2 (A partir do nível Bronze): Mecanismos de comunicação com o fornecedor são definidos e usados.	Como é o mecanismo de comunicação entre contratante e fornecedor?	É usada a ferramenta Teams como veículo de comunicação. É criado um login para o fornecedor na ferramenta e a comunicação passa a ser pelo Teams. Mas também, converso por telefone quando tenho alguma necessidade	Sim. A própria ferramenta representa o processo e a evidência de realização.	Sim	Contempla	Há evidências de uso de ferramenta de comunicação entre contratante e Fornecedor.	
GTE 3 (A partir do nível Bronze): O escopo, requisitos, interfaces das atividades a serem realizadas e o desempenho esperado da força de trabalho terceirizada em conformidade com o estabelecido em contrato e termo de referência são identificados e definidos.	Como são identificados o escopo, os requisitos, interfaces e o desempenho esperado da força de trabalho?	Tem duas 2 situações: Por exemplo, em que contrato gerente de projetos terceirizado e eu tenho vários, de acordo com o escopo e requisitos do projeto. Faço a solicitação para o fornecedor, faço entrevista com os profissionais disponibilizados pelo fornecedor para escolher qual passará a trabalhar comigo. Se em algum momento, verifico que esse profissional não está atendendo, não está tendo o desempenho esperado, peço a troca. Tenho gerente de projetos sênior e pleno. Obviamente que para o pleno não posso passar projetos complexos. É muita percepção do dia a dia para que possa qualificar. O gerenciamento de projetos tem muita questão de comunicação. Como ele se relaciona com as pessoas, tem que atuar bem, precisa ser algumas vezes chato para poder conseguir dar andamento nos projetos.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de identificação de escopo, requisitos, interfaces das atividades a serem realizadas e o desempenho esperado da força de trabalho terceirizada.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GTE 4 (A partir do nível Bronze): A necessidade de força de trabalho terceirizada, os recursos necessários para apoiar as atividades realizadas pela força de trabalho e os custos associados à alocação da força de trabalho terceirizada são identificados e dimensionados.	Descreva como foram identificados os riscos e oportunidades considerando a realização do fornecimento de força de trabalho.	Os custos associados à locação da força de trabalho terceirizada são identificados estrategicamente, aqui eu estou executando. Os custos foram autorizados anteriormente. Os recursos necessários para apoiar as atividades realizadas pela força de trabalho. Eu pensei na questão ferramental, por exemplo, um gerente de projetos precisa de Project instalado na máquina. Tem outras ferramentas que consta no contrato estabelecido com o fornecedor e algumas ferramentas que são fornecidas pela contratante, como o Teams por exemplo. Além disso, há contratos em que eu forneço o laptop e há contratos que o fornecedor é que fornece.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de identificação da necessidade de força de trabalho terceirizada e dos recursos necessários para apoiar as atividades e dos custos associados à alocação. Oportunidade de melhoria: Não foi possível evidenciar como os custos são dimensionados, isto é, se existe algum método estimativa para apoiar o dimensionamento de custos.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GTE 5 (A partir do nível Bronze): Os riscos e oportunidades considerando o uso da força de trabalho terceirizada são identificados e documentados no contexto da Terceirização.	Como são identificados os riscos e oportunidades da Terceirização?	Riscos e oportunidades considerados do uso de força de trabalho alocada. Por exemplo, vamos supor que precise um recurso para avaliar e fazer estimativa de projetos. Esse cara vai ter acesso a taxa de todos os outros fornecedores e ele poderá levar esta informação para dentro da organização dele. Se as atividades realizadas têm algum tipo de relação com o outro fornecedor ou possibilita acesso a alguma informação por questão de compliance é preciso trocar o recurso alocado. Só pelo fato de ter o risco, a gente tira o fornecedor. Tem gerente projeto que tem acesso a informações privilegiadas, ele sabe quanto custa um outro gerente de projetos de uma outra empresa. Este risco é tratado e documentado. Ao usar métodos ágeis não se deve alocar um scrum master do mesmo fornecedor do time. Ele está medindo o que o time está fazendo, está passando para você em medição do time dele, isso tem um viés gigantesco. Eu tive uma situação desse tipo. Um empregado próprio pediu demissão e tive que alocar um terceirizado com scrum master. Eu tinha o lobo cuidando das galinhas. Exatamente, uma raposa tomando conta do galinheiro.	Sim	Sim	Parcial	Há evidências de identificação de riscos e oportunidades. Não foi possível evidenciar como os riscos e oportunidades são documentados.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GTE 6 (A partir do nível Prata): Medidas são planejadas, em conformidade com um plano de medição estabelecido, para apoiar o monitoramento dos acordos de níveis de serviço e do plano de uso da força de trabalho terceirizada.	Como são planejadas as medidas para apoiar o monitoramento dos acordos de níveis de serviço e do plano de uso da força de trabalho terceirizada?	Tem medidas relacionadas à entrega e tem medidas relacionadas à quantitativo de horas mensais da força de trabalho. Eu faço a medição para poder aprovar ou não aquele quantitativo de horas para pagamento. Este controle é feito via sistema. Mede horas, prazo, desempenho e qualidade do produto que está sendo desenvolvido.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de identificação, definição documentação de de medidas com uso de ferramenta.	
GTE 7 (A partir do nível Bronze): Um plano para alocação da força de trabalho, incluindo a definição das atribuições para realização das atividades, é estabelecido.	Descreva como é estabelecido o plano para alocação de força de trabalho, inclusive a definição das atribuições para a realização das atividades.	Plano de alocação já é estabelecido quando eu faço defesa do orçamento, no mês de dezembro. Eu levo para o conselho o plano de previsibilidade de início do projeto e de quando o terceiro vai entrar e quando vai sair. No começo não sei exatamente qual o profissional, mas sei o papel. Agora eu nomeio. Eu peço a fornecedor os profissionais e faço a escolha de acordo com estabelecido anteriormente.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de elaboração do plano de alocação da força de trabalho.	
GTE 8 (A partir do nível Bronze): Um plano geral integrado para a execução da Terceirização é estabelecido e mantido atualizado.	Como é estabelecido um plano geral de execução da Terceirização?	Aqui é a execução. O plano já foi estabelecido em dezembro. Aqui estou, por exemplo, no mês de abril, só estou executando e aí eu faço a solicitação de digo qual é o projeto que aquele profissional está locado e sigo dessa forma. Aqui eu faço um detalhamento daquilo que eu tinha imaginado, então eu vou ter mais insumos mais conhecimento sobre o, sobre o processo, o projeto que ele vai trabalhar.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de elaboração do plano de alocação e previsibilidade de início do projeto.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GTE 9 (A partir do nível Bronze): A força de trabalho disponibilizada pelo fornecedor é alocada para executar as atividades conforme estabelecido no plano.	Como é avaliada a habilidade da força de trabalho para executar as atividades?	A pessoa foi alocada ao trabalho. Mensalmente eu faço avaliação desse profissional para saber se está entregando o planejado, de acordo com o que era esperado e uma vez é tendo trabalhado de acordo com o que foi estabelecido, eu faço autorização de pagamento.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de disponibilização da força de trabalho.	
GTE 10 (A partir do nível Bronze): O plano geral integrado do uso da força de trabalho terceirizada, as obrigações legais, os riscos e as oportunidades são monitorados e não conformidades são identificadas.	Como é monitorado o plano da Terceirização?	Na prática sempre é um monitoramento mensal. Tem que alguns itens, como por exemplo: precisa pagar INSS e demonstrar isso colocando a evidência no sistema. Tenho que verificar se essa pessoa não foi quarterizada isto é, se de fato continua como empregado, é uma série de documentações, além do trabalho que esse profissional está executando para saber se está de acordo. Se o fornecedor não mantiver a ferramenta atualizada nós não pagamos, não tem jeito. Se ele não tiver tudo conforme a regra, eu simplesmente nego o pagamento.	Sim	Sim	Parcial	Há evidências de que o monitoramento é realizado. Não foi possível evidenciar como o monitoramento é documentado.	Aqui sempre é utilizado o sistema com toda a documentação. Caso não seja colocado a documentação pertinente, o fornecedor não é pago.
GTE 11 (A partir do nível Bronze): A satisfação e o comprometimento da força de trabalho terceirizada com as atividades realizadas são monitorados com o objetivo de promover o bem-estar e a baixa rotatividade e não conformidades são identificadas.	Como são tratados os planos de ação para tratar desvios?	Não existe processo definido. Eu faço um acompanhamento com o gestor do contrato. Eu converso sempre com ele para poder passar o feedback de todos os profissionais e ele me passa a percepção do que o profissional terceirizado está fazendo, mas esse é um processo meu, não é normativo. Não tem documentação organizacional sobre isso, mas eu faço esse trabalho. Justamente para evitar a rotatividade que se tornou alta. A rotatividade é ruim para tanto para o fornecedor quanto para o contratante.	Não	Não	Não contempla	Não foi possível evidenciar como o monitoramento da satisfação e o comprometimento da força de trabalho é realizado.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GTE 12 (A partir do nível Bronze): Os custos referentes ao uso de força de trabalho terceirizada, em intervalos planejados, são monitorados, analisados e comunicados às partes interessadas para apoiar decisões e não conformidades são identificadas.	Como são monitorados os custos referentes ao uso de força de trabalho?	Eu faço monitoramento mensal. Inclusive hoje foi a reunião da apresentação para diretoria sobre os custos planejado versus realizado. Eu não posso desviar do que foi planejado.	Sim	Sim	Contempla	Há evidência de que os custos são monitorados.	
GTE 13 (A partir do nível Bronze): As obrigações e pagamentos definidos no contrato referentes à gerência financeira da terceirização são satisfeitos.	Como são satisfeitas as obrigações e pagamentos definidos no contrato?	Uma vez que tenha sido aprovado, é realizado o pagamento. O fornecedor recebe a notificação do meu OK, emite a nota fiscal e a gente faz os pagamentos sempre no primeiro dia útil do mês ou dia 15. De acordo com o que foi o período. São 15 dias para fazer efetuar o pagamento. A organização especificamente nesse aspecto é muito correta. Dificilmente atrasa pagamento.	Sim	Sim	Contempla	Há evidência de que as obrigações e pagamentos são satisfeitas.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GTE 14 (A partir do nível Bronze): O desempenho e o relacionamento com o fornecedor de força de trabalho terceirizada é gerenciado em concordância com o contrato visando evitar o desalinhamento de expectativas que possam criar dificuldades de relacionamento e não conformidades são identificadas.	Como são gerenciados o desempenho e o relacionamento com o fornecedor?	Do ponto de vista do fornecedor, eu tenho uma avaliação anual em que é feita essa avaliação. Eu faço a medida de acordo com, com diversos critérios. Têm mais de 100 critérios e a partir dessa, dessa resposta é estabelecida a nota desse fornecedor. O desempenho, se estiver abaixo de 70%, o Suprimento tem que chamar esse fornecedor e junto com o jurídico ver um plano de ação para que seja feita a melhoria. Ou chegando ao ponto até de cancelar o contrato.	Sim	Sim	Contempla	Há evidência de que o desempenho e o relacionamento com o fornecedor são gerenciados.	
GTE 15 (A partir do nível Bronze): O desempenho e a habilidade da força de trabalho são monitorados em conformidade com o plano estabelecido e não conformidades são identificadas.	Como são gerenciados o desempenho e a habilidade da força de trabalho terceirizada?	Se eu percebo algum desalinhamento dessa força de trabalho eu não posso dar feedback diretamente ao terceirizado, é por uma questão de não ter vínculo trabalhista. Isso é orientação do próprio jurídico. Então chama o gestor desse contrato e passo feedback para tomada as devidas providências.	Sim	Sim	Parcial	Há evidências de monitoramento do desempenho e a habilidade da força de trabalho. Não foi possível identificar a documentação de não conformidades. Não foi possível identificar um procedimento sistemático pra fazer essa avaliação,	
GTE 16 (A partir do nível Bronze): Os riscos e oportunidades inerentes ao uso da terceirização de força de trabalho no contexto da Terceirização são monitorados e não conformidades são identificadas.	Como são monitorados os riscos e oportunidades inerentes ao uso da terceirização de força de trabalho?	São estabelecidos em contrato tudo que eu preciso olhar. Sempre através do sistema. Eu verifico se toda a documentação foi colocada no sistema e com isso eu elimino ali o problema de ter ali um risco trabalhista.	Sim	Sim	Contempla	Há evidência de monitoramento de riscos e oportunidades.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GTE 17 (A partir do nível Bronze): Um plano de ação para tratar as não conformidades identificadas no monitoramento do plano geral integrado do uso da força de trabalho terceirizada é estabelecido, implementado e mantido.	Como são implementados e monitorados os planos de ação para tratar as não conformidades identificadas?	Quando referente a fornecedor, eu abro um PGVE no sistema. É um plano de ação que após ter todas as etapas estabelecidas é fechado através do sistema PGVE. Pode-se acompanhar a evolução do plano de ação, inclusive pela diretoria.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de identificação e documentação de plano de ação.	
GTE 18 (A partir do nível Prata): Ações para contingência e mitigação dos riscos e oportunidades referentes ao projeto de terceirização são identificadas, implementadas e acompanhadas até a conclusão e seus resultados são registrados e comunicados às partes interessadas.	Como são tratadas as ações para contingenciamento e mitigação dos riscos?	As ações são realizadas previamente justamente para mitigar. Tem sempre um plano montado e justamente para mitigar riscos. Para evitar que tenhamos algum tipo de problema. É usada a mesma ferramenta.	Sim	Sim	Contempla	Há evidência de elaboração de ações para contingência de mitigação de riscos.	
GTE 19 (A partir do nível Ouro): Os resultados dos monitoramentos e das ações de contingência e mitigação dos riscos e oportunidades referentes ao projeto de terceirização são analisados com o objetivo de identificar e registrar possíveis melhorias nos processos.	Como são usados os resultados do monitoramento para identificar possíveis oportunidades de melhoria?	Não tem esse processo. É dependente de cada pessoa tomar uma iniciativa. Não tem algum lugar onde você pode registrar melhorias nos sistemas, nos processos.	Não	Não	Não contempla	Não foi possível evidenciar o uso das ações para apoiar melhorias.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GTE 20 (a partir do nível Ouro): Um bom relacionamento entre a força de trabalho terceirizada e os funcionários próprios é promovido visando fomentar sentimento de time e maior comprometimento dos envolvidos na execução das tarefas.	Como é promovido um bom relacionamento entre a força de trabalho terceirizada e os funcionários próprios?	Na organização tem muito a questão de comportamento chaves, atitude inspiradora, construção de futuro, diálogo aberto, cooperação, excelência, agilidade para resultados, visão do cliente. Aplicável aos empregados e estendido para os terceiros. Estamos sempre muito preocupados com os terceiros e como estão sendo tratado.	Sim	Sim	Contempla	Há evidência de busca por um bom relacionamento com a força de trabalho terceirizada.	
4 - Gerência Jurídica da Terceirização	4 - Gerência Jurídica da Terceirização						
JUR 1 (A partir do nível Bronze): A legislação trabalhista relacionada à terceirização de força de trabalho é identificada e diretrizes para atendê-la são definidas e mantidas atualizadas.	Qual são as leis trabalhista que foram analisadas para o fornecimento de força de trabalho para terceirização?	O jurídico faz uma análise do que precisa ser feito e divulga por escrito a todos os gerentes de contrato para que façam devidas verificações para cada fornecedor.	Sim	Sim	Contempla	Há evidência de identificação e estabelecimento de diretrizes com relação à legislação trabalhista.	
JUR 2 (A partir do nível Bronze): Os aspectos legais referentes a saúde e segurança do trabalho, segurança da informação e lei geral de proteção aos dados são identificados e diretrizes para seu atendimento são definidas e mantidas atualizadas.	Como foram tratados os aspectos legais referentes a Saúde e Segurança do Trabalho, Segurança da Informação e Lei Geral de Proteção aos Dados? Site exemplo de diretrizes estabelecidas e mantidas para o atendimento destes tópicos?	Temos uma equipe para estes 3 pontos. A equipe de facility faz verificação de todas as questões de segurança do trabalho. A equipe de segurança faz análise das questões de riscos de segurança e LGPD. Estabelecem todas as diretrizes e fazem avaliações periódicas para que possa ver se está tudo com conforme esperado. Inclusive com processo e artefatos definidos.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de identificação e estabelecimento de diretrizes legais referentes a saúde e segurança do trabalho, segurança da informação e lei geral de proteção aos dados.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
JUR 3 (A partir do nível Bronze): O cumprimento da legislação trabalhista e dos aspectos legais relacionados à terceirização de força de trabalho de TI é gerenciado e um plano de ação para tratar desvios é estabelecido, implementado e mantido.	Como é monitorado o cumprimento da legislação trabalhista e dos aspectos legais relacionados ao fornecimento de força de trabalho para a terceirização? Como são estabelecidos e gerenciados os planos de ação para tratamento de desvios e melhorias identificadas?	Qualquer desvio identificado é registrado no mesmo sistema PGVE para os planos de ação.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de identificação e registro em ferramenta, de não conformidades e planos de ação.	
JUR 4 (A partir do nível Prata): Os riscos associados aos aspectos legais relacionados à terceirização de força de trabalho de TI são identificados, analisados e gerenciados e um plano de ação para tratar desvios é estabelecido, implementado e mantido.	Como foram tratados os riscos associados aos aspectos legais relacionados à terceirização de força de trabalho de TI?	Verificar com riscos sob esse ponto.	Não	Não	Não Contempla	Não há evidências de identificação, análise, gerenciamento e elaboração de planos de ações relacionados aos riscos associados aos aspectos legais.	
5 - Gerência de Treinamento	5 - Gerência de Treinamento						

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
TRE 1 (A partir do nível Bronze): As necessidades de treinamento do ponto de vista estratégico e de curto prazo, alinhadas com os objetivos da organização, são identificadas e mantidas atualizadas.	Como são identificadas e mantidas atualizadas as necessidades de treinamento do ponto de vista estratégico e de curto prazo, alinhadas com os objetivos da organização?	Tem treinamento que eu realizei para poder me tornar gestor de contrato. Existem algumas atualizações que eu preciso fazer. A qualificação necessária para a força de trabalho é realizada pelo fornecedor, porque foi estabelecida em contrato. Mas, tem casos que a força de trabalho precise de conhecimento em uma ferramenta da organização e neste caso, nós fornecemos o treinamento, porém, os treinamentos comuns e padrões de mercado, o fornecedor que é responsável.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de identificação das necessidades de treinamento.	
TRE 2 (A partir do nível Bronze): As responsabilidades sobre os treinamentos são estabelecidas e alinhadas com os objetivos da organização.	Como são estabelecidas as responsabilidades sobre os treinamentos?	Conforme comentado anteriormente, as responsabilidades estão estabelecidas em contrato.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de identificação das responsabilidades sobre os treinamentos.	
TRE 3 (A partir do nível Prata): O plano de treinamento considerando as necessidades de treinamento é definido, seguido e mantido atualizado.	Como é definido, seguido e mantido atualizado o plano de treinamento?	Tem planos de treinamento que são definidos, seguidos e tem que ser mantidos. Existe documento PRO que trata disso.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de identificação das necessidades de treinamento.	
TRE 4 (A partir do nível Prata): Os treinamentos identificados como necessários para capacitação da força de trabalho são realizados, registrados, monitorados e os resultados são atualizados nos planos correspondentes.	Como são realizados, registrados e atualizados os resultados dos treinamentos identificados como necessários para capacitação da força de trabalho própria e terceirizada?	É tão verificado que, dependendo do que eu tenho que fazer, eu não fico habilitado sistemicamente para realizar. Existe uma área que faz a verificação, um grupo de normativos que autoriza ou não.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de realização, registro e monitoramentos dos treinamentos realizados.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
TRE 5 (A partir do nível Prata): A efetividade dos treinamentos é avaliada e registrada.	Como é analisada e registrada a efetividade dos treinamentos?	É verificado somente o percentual de aprovação no treinamento realizado através de testes, mas não é feito uma análise crítica. Então, diria que não tem. Não existe um feedback de como foi o curso.	Não	Não	Contempla	Há evidências de realização de testes após a realização dos treinamentos com o objetivo de registrar o percentual de acerto.	
TRE 6 (A partir do nível Ouro): As habilidades dos instrutores e os recursos necessários com base na análise dos registros e avaliações da efetividade dos treinamentos são aprimorados.	Como são aprimoradas as habilidades dos instrutores e os recursos necessários com base na análise dos registros e avaliações da efetividade dos treinamentos?	Vide Transcrição TRE 6	Não	Não	Não Contempla	Não foi possível identificar avaliações da efetividade dos treinamentos usadas para aprimorar as habilidades dos instrutores e do material de treinamento.	
6 - Medição	6 - Medição						
MED 1 (A partir do nível Prata): As necessidades de informação relacionadas aos processos definidos para atendimento aos objetivos organizacionais, à qualidade do trabalho realizado e ao desempenho da força de trabalho terceirizada são identificadas.	Como são identificadas as necessidades de informação relacionadas aos processos definidos para atendimento aos objetivos estratégicos, à qualidade do serviço e ao desempenho da força de trabalho terceirizada?	Na contratação eu defino como vai ser essa medição. Se através de horas ou por entregas. A partir disso eu faço a medição. Ao preparar a contratação, é definido o que será medido, identificando a necessidade de informação.	Sim	Sim	Parcial	Foi possível evidenciar o levantamento das necessidades de informação operacionais (qualidade e desempenho da força de trabalho terceirizada). Não foi possível evidenciar o levantamento das necessidades de informação relacionada aos processos definidos para atendimento aos objetivos organizacionais.	
MED 2 (A partir do nível Prata): Um conjunto adequado de medidas para atendimento às necessidades de informação é definido e mantido atualizado.	Como é definido e mantido o conjunto adequado de medidas para atendimento às necessidades de informação?	O procedimento de coleta eu faço isso através do sistema. Na medição, o fornecedor coloca as informações, eu faço a validação, se foi tudo, está tudo de acordo. De acordo com o contrato. A medida é coletada via ferramenta.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de definição das medidas para atender às necessidades de informação.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
MED 3 (A partir do nível Prata): Os procedimentos para coleta, armazenamento, análise de dados, acesso e relato de resultados são definidos.	Como são planejados e definidos os procedimentos de coleta, armazenamento, análise de medições, acesso e relato de resultados? De exemplos.	Identifico, defino e planejo as informações de medição que são colocados em uma ferramenta. É feita análise e as aprovações com apoio da ferramenta.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de identificação, definição e planejamento das medições e uso de ferramenta. É feita análise e as aprovações com apoio da ferramenta.	
MED 4 (A partir do nível Prata): Os dados requeridos são coletados, analisados e armazenados.	Como são coletados, analisados e interpretados os dados requeridos? Como são armazenados em um repositório organizacional?	Identifico, defino e planejo as informações de medição que são colocados em uma ferramenta. É feita análise e as aprovações com apoio da ferramenta.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de identificação, definição e planejamento das medições e uso de ferramenta. É feita análise e as aprovações com apoio da ferramenta.	

<p>MED 5 (A partir do nível Prata): Os resultados das medições são utilizados no apoio a decisões, registrados e comunicados.</p>	<p>Site exemplo de como os resultados das medições são utilizados no apoio a decisões. Como são armazenados e comunicados os resultados das medições?</p>	<p>A única medição na verdade que pode apoiar uma decisão de contratação é a que eu avaliei o fornecedor. A medição mensal é meramente para pagamento e faço a validação do que será pago e aprovo ou não. Caso terceiro não atenda ao desempenho esperado é solicitada a trocar o recurso.</p> <p>Este tipo de análise e decisão eu não coloco em sistema. Eu simplesmente comunico ao fornecedor através de e-mail, telefone e aí na verdade, eu sempre documento através de e-mail.</p> <p>Se eu percebo que o gerente de projeto não está me atendendo porque ele tem um problema de comunicação ou não age corretamente, eu converso com o fornecedor e peço a substituição, mas eu efetivamente, eu não preciso colocar isso no sistema, eu simplesmente troco ele. Mas, neste caso não é via sistema.</p> <p>No caso da avaliação da medição do fornecedor, tem várias perguntas relacionadas em um questionário com mais de 100 perguntas. A partir disso, é atribuída uma nota ao fornecedor.</p> <p>Se fornecedor estiver abaixo da nota eu acho que é abaixo de 70%, eu tenho que abrir um plano de ação para poder corrigir o desvio.</p> <p>A medição do desempenho da força de trabalho eu não tenho via sistema. No caso de gerente de projetos, eu estou constantemente avaliando se estão adequadas ao trabalho. Eu percebo algum problema, eu comunico a ao fornecedor. O fornecedor atua na força de trabalho através de feedback para corrigir desvios. Se não mudar, eu peço para</p>	<p>Sim</p>	<p>Sim</p>	<p>Contempla</p>	<p>Há evidências de análise dos resultados das medições para apoiar as decisões.</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	------------	------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	--

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
		colocar outro recurso. Não tem medida para isto. É muito de percepção. No caso de programadores, eu tenho relatórios que fornecem o desempenho em termos de entrega, que o time está desenvolvendo agora, no caso gerente projetos, eu não tenho efetivamente, ele é muito mais percepção de qualidade, é subjetiva. Um programador eu consigo, basta ver o trabalho que ele pegou e ao participar de um time scrum e ver qual foi a saída. A quantidade de entrega, com base na complexidade, a gente consegue avaliar e tem relatórios para isso.					
MED 6 (A partir do nível Ouro): Os resultados das medições são utilizados para apoiar a melhoria dos processos organizacionais	Site exemplos de como os resultados das medições são utilizados para apoiar a melhoria dos processos organizacionais definidos para a terceirização.	Os resultados da medição atualmente não são utilizados para apoiar melhoria nos processos organizacionais	Não	Não	Não Contempla	Não há evidências de utilização dos resultados das medições para apoiar a melhoria dos processos organizacionais.	
7 - Definição e Gerência de Processos	7 - Definição e Gerência de Processos						

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
DGP 1 (A partir do nível Bronze): Processos e modelos de documentos necessários para apoiar a utilização de força de trabalho terceirizada são descritos e mantidos atualizados.	Como são documentados os processos e modelos de documentos necessários para apoiar a utilização de força de trabalho para terceirização? Forneça exemplos.	A organização especificamente, é uma fundação de previdência privada sem fins lucrativos, tudo é muito regulamento, tem processo para tudo. Tem um repositório em que eu verifico os processos e quando existe alguma mudança. Tem processos e artefatos. Uma boa parte está em ferramenta, que facilita muito. A definição do processo tem a área específica que faz isto, e a Excelência Operacional para a questão de processos e de pessoas.	Sim	Sim	Contempla	Há evidência de descrição e manutenção dos processos e modelos de documentos.	
DGP 2 (A partir do nível Prata): Os procedimentos de garantia da qualidade dos produtos e da execução dos processos, critérios e métodos para avaliações de garantia de qualidade são definidos e implementados.	Como são tratados os procedimentos de garantia da qualidade dos produtos e da execução dos processos?	A auditoria é feita por uma área específica. Mas, não sei exatamente como eles definiram os critérios	Sim	Sim	Contempla	Há evidência de procedimentos para avaliação da condução dos processos.	
DGP 3 (A partir do nível Prata): Os produtos de trabalho e processos são avaliados objetivamente a partir de critérios e as necessárias ações corretivas são identificadas, comunicadas aos envolvidos, priorizadas e resolvidas.	Existe algum procedimento para avaliar os produtos e processos?	A auditoria verifica se as pessoas estão preenchendo os dados corretamente, se estão usando os processos corretamente. Se os processos estão sendo seguidos. Tem área de auditoria que trata a questão da avaliação dos processos.	Sim	Sim	Contempla	Há evidência de avaliação da condução dos processos e utilização dos produtos de trabalho.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
DGP 4 (A partir do nível Prata): O contexto e a estratégia para a gestão de riscos e oportunidades são estabelecidos, executados e mantidos atualizados.	Como foi elaborada a estratégia e o contexto da gestão de riscos e oportunidades do uso de força de trabalho terceirizada?	O pessoal da Excelência Operacional tem uma área de riscos, integridade e auditoria interna que fazem as todas as definições e validações inclusive de riscos.	Sim	Sim	Contempla	Há evidência de definição e manutenção do contexto e estratégia para a gestão de riscos e oportunidades.	
DGP 5 (A partir do nível Ouro): Uma estrutura de apoio para fornecer orientação na definição, o uso e implantação de processos alinhados às necessidades e objetivos da organização é estabelecida.	Descreva a estrutura de apoio que foi estabelecida para fornecer orientação da definição, uso e implantação dos processos.	Conforme comentei, o pessoal da Excelência Operacional faz todas as definições, diretrizes e validações dos processos.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de estabelecimento de uma estrutura de apoio para definição, uso e implantação dos processos.	
DGP 6 (A partir do nível Ouro): Diretrizes organizacionais para implementação e melhoria de processos com base na estratégia organizacional e nas necessidades e objetivos da organização são definidas, mantidas atualizadas e comunicadas.	Existe alguma diretriz para a implementação e melhoria de processos?	Conforme comentei, o pessoal da Excelência Operacional faz todas as definições, diretrizes e validações dos processos.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de definição de diretrizes para a implementação e melhoria dos processos.	
DGP 7 (A partir do nível Ouro): Um repositório organizacional para armazenamento o das medições realizadas é estabelecido e mantido atualizado.	Como e onde as medições realizadas são armazenadas?	As medições são armazenadas nas ferramentas comentadas anteriormente. Os planos de ações, os riscos também são armazenados em ferramentas. Temos 3 sistemas que se conectam.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de repositório organizacional para armazenamento das medições.	

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
DGP 8 (A partir do nível Ouro): Um plano para implementação das oportunidades de melhoria dos processos derivadas dos objetivos de negócio, da avaliação dos processos, da exploração e avaliação de potenciais novos processos, técnicas, métodos e ferramentas, com base na importância dos processos para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, é definido, executado e mantido atualizado.	Existe algum plano para implementação das oportunidades de melhoria dos processos? Forneça exemplo.	A Excelência Operacional é responsável por definir e implementar planos para a melhoria dos processos. Eu simplesmente informo à área e alguém vem para falar comigo para identificar o que eu comentei. Alguém do grupo abre um plano de ação para a melhoria. Então o grupo da Excelência Operacional poderá analisar a melhoria.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de plano de ação para tratamento das oportunidades de melhoria, sendo registradas em ferramenta.	
DGP 9 (A partir do nível Ouro): A efetividade das melhorias implantadas é avaliada com base nos objetivos de melhoria.	Como é avaliada a efetividade das melhorias que foram implantadas?	Eu não tenho certeza se eles de fato fazem essa. Eu teria que confirmar.	Não	Não	Não Contempla	Não foi possível identificar avaliações da efetividade das melhorias implantadas.	
8 - Gerência de Configuração	8 - Gerência de Configuração						

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GCO 1 (A partir do nível Bronze): Uma estratégia e um sistema de gerência de configuração para os processos e produtos resultantes da execução dos processos definidos para apoiar a terceirização de força de trabalho de TI são estabelecidos.	Existe uma estratégia e um sistema de gerência de configuração? Qual?	Praticamente tudo é por ferramenta. Então, a ferramenta garante a integridade dos processos e produtos de trabalho resultante da execução dos processos e disponibiliza para todos os envolvidos.	Sim	Sim	Contempla	Há evidências de estratégia e sistema de gerência de configuração para os processos e produtos de trabalho.	
GCO 2 (A partir do nível Bronze): Os itens que requerem controle de configuração são identificados.	Forneça exemplos de itens que requerem controle de configuração.	Conforme comentado, praticamente tudo é por ferramenta. Processos (workflow) e itens de configuração estão contidos nas ferramentas. Tem sistema onde a gente coloca todos os PROs que as pessoas precisam para executar o trabalho.	Sim	Sim	Parcial	Há evidências de identificação dos itens que requerem controle de configuração. Não foi possível evidenciar a identificação de itens de configuração que não estão suportados por ferramentas.	Os contratos são colocados no sistema GED - "Gestão Eletrônica de Documentos"
GCO 3 (A partir do nível Bronze): As linhas de base (baselines) de configuração são estabelecidas considerando entregáveis e liberações aos interessados.	São estabelecidas linhas de base de configuração para os produtos e processos?	Na ferramenta, eu tenho a versão mais atualizada. Na organização não é permitido baixar para PowerPoint em cópia local por exemplo, pois vai estar desatualizado e a pessoa pode usar indevidamente achando que ainda é daquele jeito. Agora proibimos baixarem PowerPoint. Se não tem acesso à ferramenta, solicita a criação de um usuário. Como as normas preconizam: Cópias não controladas não tem valor. Na ferramenta é automático, é sempre a última versão que eu vejo e tenho que utilizar e está disponível naquele momento,	Sim	Sim	Parcial	Há evidências de liberação de linha base de processos e ferramentas. Não foi possível evidenciar o controle de linha base de artefatos que não são controlados por ferramentas.	As versões oficiais de todos os procedimentos estão no sistema SISPAV onde contém todas as normas e os PRO's são gerenciados através dessa ferramenta.

PRE	Pergunta	Resposta	P	A	E	Observação do avaliador	Resposta do entrevistado
GCO 4 (A partir do nível Prata): As alterações nos itens sob controle de configuração são realizadas de forma controlada, monitoradas e as informações da situação da configuração estão disponíveis.	Como são tratadas as alterações nos itens sob controle de configuração?	Conforme definido em processo, somente algumas pessoas de forma controlada podem fazer alterações nestes PROs e nessas ferramentas de workflow. Algumas pessoas e acordo com a área é que podem subir as versões. Inclusive é submetido à apreciação do gestor ou gerente de área. Eu não posso simplesmente chegar e submeter uma nova versão.	Sim	Sim	Parcial	Há evidências de controle modificações de itens sob controle de configuração que estão suportados por ferramentas. Não foi possível evidenciar controle de modificações de itens que não estão sob controle de configuração suportados por ferramentas.	Utilizado o sistema SISPAV
GCO 5 (A partir do nível Prata): Auditorias de configuração são executadas para avaliar a integridade das linhas base (baselines), das mudanças e o conteúdo do sistema de gerência de configuração.	Os itens sob controle de configuração são auditados? Como?	Conforme definido em processo, eu não tenho como submeter algo. O sistema não permite. Então, nesse aspecto, é sempre a última versão e ela sempre teve ser aprovada pelo gerente da área.	Não	Sim	Não Contempla	Não evidências de configuração em versões de modificação da ferramenta. Não foi possível evidenciar auditoria de configuração para itens que não estão sob controle de configuração suportados por ferramentas.	Sim, o processo é definido e controlado através do sistema SISPAV, inclusive com a cadeia de aprovação para realizar qualquer modificação com log's.

ANEXO 4 – ARTEFATOS UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI

Este anexo tem como finalidade apresentar a documentação utilizada em uma avaliação da adoção das práticas de terceirização de força de trabalho de TI. Os seguintes documentos foram definidos:

- ANEXO 4.1 - Termo de confidencialidade
- ANEXO 4.2 - Auditoria do resultado da avaliação das práticas de terceirização de força de trabalho de TI
- ANEXO 4.3 - Registro da avaliação da terceirização de força de trabalho de TI
- ANEXO 4.4 - Plano da avaliação
- ANEXO 4.5 – Relatório final da avaliação da terceirização de força de trabalho
- ANEXO 4.6 – Seleção de contrato para avaliação da terceirização de força de trabalho de TI

ANEXO 4.1 – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Este Acordo de Confidencialidade estabelece um entendimento entre a <nome da organização>, o Comitê Diretivo do Modelo TFT, a equipe de avaliação do modelo TFT e a organização responsável pelo serviço avaliado de que os seguintes pontos serão observados durante e após a avaliação, de maneira permanente.

- 1- Os membros da equipe de avaliação concordam em tratar como confidenciais as informações obtidas durante a avaliação, que serão relatadas de modo a não identificar pessoas, contratos ou serviços como fontes de informação.
- 2- Todos os participantes da avaliação (membros da equipe de avaliação e entrevistados) se comprometem a não comunicar as informações obtidas durante as entrevistas com nenhuma pessoa que não pertença à equipe de avaliação.
- 3- Uma cópia da documentação da avaliação será mantida pelo Avaliador líder e outra cópia pelo Comitê Diretivo do Modelo, garantindo manter a confidencialidade das informações.
- 4- O Comitê Diretivo do Modelo fica prévia e expressamente autorizado, pela organização responsável pelo serviço avaliado, a publicar o resultado da avaliação em seu site.

As assinaturas abaixo expressam a concordância quanto ao cumprimento dos termos deste acordo, por prazo indeterminado.

Local e data: <local da avaliação e data do primeiro dia da avaliação de diagnóstico inicial ou da avaliação final>

Nome da Organização: < nome >

Escopo da Avaliação: Organização <Contratante> ou <Contratada>

Membros da Equipe de Avaliação:

Avaliador Líder: <nome e assinatura>

Avaliador: <nome e assinatura >

Avaliador: <nome e assinatura >

Representante da Organização: <nome e assinatura >

Patrocinador da avaliação: <nome do patrocinador>, <nome da organização responsável pelo serviço>

Comitê Diretivo do Modelo TFT: <nome>

ANEXO 4.2 – AUDITORIA DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI

AVALIADOR LÍDER:

ENTIDADE AVALIADORA:

EMPRESA AVALIADA:

ESCOPO DA AVALIAÇÃO: Organização <Contratante> ou <Fornecedor>

DATA DO DIAGNÓSTICO INICIAL:

DATA DA AVALIAÇÃO FINAL:

AUDITOR:

Seleção de Contratos	S/N	PROBLEMA	CORREÇÃO SOLICITADA	DATA CORREÇÃO
A planilha para seleção de contratos foi preenchida corretamente? (verificar se foi usado o modelo padrão e se todos os itens estão preenchidos e de forma correta)				

Plano da Avaliação	S/N	PROBLEMA	CORREÇÃO SOLICITADA	DATA CORREÇÃO
O Plano de Avaliação foi preenchido corretamente? (verificar se foi usado o modelo padrão, se está consistente com a planilha para seleção de contratos)				
O cronograma está adequado? (verificar se os cronogramas da avaliação de diagnóstico inicial e da avaliação final estão adequados)				
A lista de envolvidos está completa? (verificar se inclui todos os papéis pertinentes aos processos executados)				
A lista de entrevistados está adequada?				

Termo de Confidencialidade	S/N	PROBLEMA	CORREÇÃO SOLICITADA	DATA CORREÇÃO
O Termo de Confidencialidade está preenchido corretamente? (verificar se está consistente com os demais documentos, se consta o nome de todos os signatários, se consta o nome da empresa responsável pelo contrato, se contém todas as assinaturas pertinentes)				

Relatório de Diagnóstico Inicial	S/N	PROBLEMA	CORREÇÃO SOLICITADA	DATA CORREÇÃO
O Relatório de Diagnóstico Inicial está de acordo com o modelo padrão?				
O Relatório de Diagnóstico Inicial está coerente com as exigências do MR-TFT?				
O Relatório de Diagnóstico Inicial está com as assinaturas e rubricas pertinentes?				
O Relatório de Diagnóstico Inicial está preenchido com os ajustes realizados?				

Relatório Final de Avaliação	S/N	PROBLEMA	CORREÇÃO SOLICITADA	DATA CORREÇÃO
O Relatório Final de Avaliação está correto? (verificar se está de acordo com o modelo padrão, se todas as páginas estão rubricadas pelo avaliador líder, se está assinado pelo avaliador líder)				
O Relatório de Avaliação Final está consistente com o Relatório de Diagnóstico Inicial e os ajustes realizados para a avaliação final?				
O Relatório de Avaliação Final está com qualidade adequada para ser enviado à empresa? (Verificar a formatação e a qualidade da impressão)				

Resultado da Avaliação	S/N	PROBLEMA	CORREÇÃO SOLICITADA	DATA CORREÇÃO
O Resultado da Avaliação está de acordo com o modelo padrão?				
O Resultado da Avaliação está preenchido corretamente?				

Avaliações do Processo de Avaliação	S/N	PROBLEMA	CORREÇÃO SOLICITADA	DATA CORREÇÃO
O conjunto está completo? (Verificar se foram enviadas as avaliações do Patrocinador e Equipe de Avaliação)				
O conjunto foi enviado em envelope fechado e rubricado pelo Patrocinador?				

Outras observações

<incluir outras observações, se pertinente>

Apreciação sobre o resultado da avaliação:

- () Não há dúvidas sobre o resultado da avaliação
 () Há dúvidas sobre o resultado da avaliação (o auditor tem dúvidas sobre o resultado da avaliação por não concordar com alguma decisão da equipe de avaliação)

Justificativa: (obrigatória no caso de se ter dúvidas sobre o resultado da avaliação)

Observações sobre as avaliações do processo de avaliação: (a critério do auditor podem ser incluídas aqui informações extraídas dos formulários de avaliação e que não quebrem a confidencialidade)

Parecer Final: (Obs.: Este item deve ser preenchido após o avaliador ter tido um período para ajustes dos problemas encontrados. APROVADO significa que não houve necessidade de ajustes ou que estes foram realizados e que o resultado da avaliação está aprovado e pode ser publicado. NÃO APROVADO significa que há necessidade de auditoria presencial)

- () APROVADO
 () NÃO APROVADO

Data da auditoria:

Nome do auditor:

Assinatura:

ANEXO 4.3 – REGISTRO DA AVALIAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI

- **DADOS DA ORGANIZAÇÃO**
 - **Razão Social:**
 - **CNPJ:**
 - **Endereço:**
 - **Av / Rua:**
 - **Bairro:**
 - **Cidade / UF:**
 - **CEP:**

- **DADOS DA AVALIAÇÃO:**
 - **Tipo de Avaliação:** <Contratante / Fornecedor>
 - **Data do Diagnóstico Inicial:** data prevista para o diagnóstico inicial>
 - **Data prevista para a Avaliação Final:** <data prevista para avaliação final> (até no máximo 4 meses após a avaliação inicial)
 - **Entidade Avaliadora:**
 - **Equipe de Avaliação:**
 - **Patrocinador da avaliação:**
 - **Nome completo:**
 - **E-mail:**
 - **Telefone comercial:** <telefone com DDD>
 - **Telefone celular:** <telefone celular com DDD >
 - **Cargo:** <cargo do patrocinador da avaliação na empresa>
 - **Coordenador Local da avaliação:**
 - **Nome completo:**
 - **E-mail:**
 - **Telefone comercial:** <telefone com DDD>
 - **Telefone celular:** <telefone celular com DDD>

Declaro que, nos últimos dois anos, esta Entidade Avaliadora e os membros da equipe de avaliação não prestaram serviços para a empresa responsável pelo serviço de terceirização de força de trabalho de TI, portanto, totalmente independentes da organização e serviço avaliado fornecendo um serviço independente de 3ª parte.

Data: <data de envio do comunicado>

Coordenador da Entidade Avaliadora: <nome do coordenador>

Entidade Avaliadora: <nome da Entidade Avaliadora>

ANEXO 4.4 – PLANO DA AVALIAÇÃO

<datas do diagnóstico inicial>
<datas da avaliação final – incluir se for o plano da avaliação final>

Versão	Data	Motivo	Responsável
Versão 1	<data do plano da baseline do diagnóstico inicial>	Planejamento do Diagnóstico Inicial	<nome do avaliador líder e do coordenador local>
Versão 2	<data do plano da baseline da avaliação final>	Planejamento da Avaliação Final	<nome do avaliador líder e do coordenador local>

Informações sobre a organização avaliada

Razão Social: <razão social da empresa>

Endereço: <colocar o endereço da unidade organizacional a ser avaliada, se tiver mais do que uma localização colocar todas>

CNPJ: <CNPJ>

Ano de fundação: <ano de fundação da empresa>

Patrocinador da avaliação: <Nome e cargo do patrocinador da avaliação>

Tipo de Organização a ser avaliada: <Contratante de fornecedor de força de trabalho terceirizada de TI> ou <Fornecedor de força de trabalho terceirizada de TI>.

Informações sobre os contratos de Terceirização de Força de Trabalho de TI:

Para cada um dos contratos de Terceirização de Força de Trabalho de TI existente informe:

Identificação e nome do contrato	Organização contratante do serviço de terceirização de força de trabalho de TI	Responsável da Contratante pelo Contrato	Organização contratada para fornecer força de trabalho terceirizada de TI	Responsável da Contratada pelo Contrato	Data de início do contrato	Data de fim do contrato	Descrição do Serviço	Quantidade de força de trabalho alocada na terceirização
<ID e nome>	<nome da contratante>	<nome>	<nome da contratada>	<nome>	<data>	<data>	<breve descrição>	<quantidade>

Cronograma da avaliação

Atividade	Responsável	Data Início	Data Fim
Envio do modelo para elaboração da Planilha de Seleção dos contratos	Avaliador Líder		
Devolução da Planilha para Seleção de Contratos	Organização		
Envio do modelo para elaboração do Plano de Avaliação	Avaliador Líder		
Devolução do Plano de Avaliação preenchido	Organização		
Envio da Planilha de Avaliação para Preenchimento	Avaliador Líder		
Preenchimento da Planilha de Indicadores	Organização		
Diagnóstico inicial	Equipe de Avaliação		
Avaliação final	Equipe de Avaliação		
Publicação do resultado da avaliação	Avaliador Líder		Após cumpridas as formalidades da avaliação

Contratos selecionados para avaliação

Total de Contratos selecionados: <nn>

Identificação dos Contratos selecionados:

<identificação>

<identificação>

<identificação>

Equipe da avaliação

Nome	Papel na equipe	Entidade Avaliadora
<a definir>	Avaliador Líder	<a definir>
<a definir>	Membro da Equipe de Avaliação	<a definir>
<a definir>	Representante da Organização Avaliada	<a definir>
<a definir, se pertinente, no caso do avaliador que está almejando ser avaliador líder.>	Observador do Avaliador Líder < No caso de um avaliador que está almejando ser avaliador líder deve-se informar que é o observador. >	<a definir, se pertinente. Se não houver excluir>

Equipe envolvida com os processos e Dimensões

< Relacionar todos os colaboradores envolvidos com cada um dos processos e dimensões correspondente.>

Nome	Dimensão	Processo	Papel no processo	Cargo organizacional	Chefia
<nome do colaborador>	<dimensão Organizacional Contratante Fornecedor>	<Atividades e processos em que o colaborador atua>	<indicar o papel do colaborador no processo>	<indicar o cargo organizacional do colaborador>	<indicar o nome da chefia imediata>

Nome	Dimensão	Processo	Papel no processo	Cargo organizacional	Chefia

Cronograma das atividades do diagnóstico inicial

Atividades do dia <completar>

Horário	Atividade	Participantes

Atividades do dia <completar>

Horário	Atividade	Participantes

Cronograma das atividades da avaliação final

<Esta seção é opcional para a avaliação inicial e pode ser suprimida por completo neste momento>

<OBS: na coluna 'Participantes deve constar os nomes de todos os entrevistados>

Atividades do dia <completar>

Horário	Atividade	Participantes

Atividades do dia <completar>

Horário	Atividade	Participantes

Aprovação do Plano da Avaliação

Papel	Nome	Assinatura	Data
Patrocinador			
Coordenador Local			
Avaliador Líder			

ANEXO 4.5 – RELATÓRIO FINAL DA AVALIAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO

<último dia da avaliação final>

Informações da empresa Avaliada

Razão Social: <razão social da empresa responsável pelo produto>

Endereço: <colocar o endereço da unidade organizacional a ser avaliada, se tiver mais do que uma localização colocar todas>

CNPJ: <CNPJ>

Ano de fundação: <ano de fundação da empresa>

Número de colaboradores envolvidos com terceirização de força de trabalho:
<nnn>

Tipo de Organização a ser avaliada

<Contratante de fornecedor de força de trabalho terceirizada de TI> ou (Fornecedor de força de trabalho terceirizada de TI >

Patrocinador da avaliação

<Nome e cargo do patrocinador da avaliação>

Informações dos contratos avaliados

Para cada um dos contratos de terceirização de força de trabalho de TI selecionado informe:

Identificação e nome do contrato	Organização contratante	Responsável da Contratante pelo Contrato	Organização fornecedora de força de trabalho terceirizada de TI	Responsável do Fornecedor pelo Contrato	Data de inicial do contrato	Data de fim do contrato	Objetivo Contrato	Quantidade de força de trabalho alocada na terceirização
<ID e nome>	<nome da contratante>	<nome>	<nome da fornecedor>	<nome>	<data>	<data>	<breve descrição>	<quantidade>

Equipe de avaliação

Nome	Papel na equipe	Entidade Avaliadora
<a definir>	Avaliador Líder	<a definir>
<a definir>	Membro da Equipe de Avaliação	<a definir>
<a definir>	Membro da Organização Avaliada	<a definir>
<a definir, se pertinente>	Observador do Avaliador Líder	<a definir, se pertinente. Se não houver excluir>

Entrevistados

O número total de entrevistados foi de <colocar o número> pessoas que forneceram dados para avaliação os processos envolvidos na avaliação do serviço de terceirização de força de trabalho.

Caracterização

Após análise da terceirização de força de trabalho, da definição e execução dos processos, a equipe de avaliação graduou cada requisito do modelo segundo o seguinte critério: T (Totalmente atendido), L (Largamente atendido), P (Parcialmente atendido), N (Não atendido) ou F (Fora do escopo).

Observações Gerais

Pontos Fortes

Pontos Fracos

Sugestões para Melhoria

AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS

< Repetir para cada um dos processos conforme o tipo da organização (Contratante ou Fornecedor)>

< Nome do PROCESSO>

< Colar a figura com a tabela de caracterização do processo da apresentação final para a empresa. >

Pontos Fortes

Pontos Fracos

Sugestões para Melhoria

A execução do processo foi considerada SATISFEITA PARA O NÍVEL <completar com Ouro, Prata ou Bronze> ou A execução do processo não foi considerada SATISFEITA.

Resultado Final

Como resultado da avaliação, a organização <contratante do serviço de terceirização de força de trabalho de TI> ou <contratada para fornecer força de trabalho terceirizada de TI > obteve o nível <completar> do Modelo de Referência de Processo para Terceirização de Força de Trabalho de TI. Esta avaliação tem prazo de validade de três anos, sendo válida até o dia <completar com a data de validade>.

Local, data

nome e assinatura do avaliador líder

ANEXO 4.6 – SELEÇÃO DE CONTRATO PARA AVALIAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO DE TI

Seleção de Contrato para Avaliação da Terceirização de Força de Trabalho de TI								
Tipo de Organização a ser avaliada:				<Contratante de fornecedor de força de trabalho terceirização de TI> ou (fornecedor de força de trabalho terceirizada de TI >				
Razão Social da organização avaliada:				<Nome da organização>				
Quantidade de contratos de terceirização de força de trabalho de TI:				<Quantidade de contratos>				
Identificação do Contrato	Escopo do Contrato	Total de Envolvidos	Responsável pelo Contrato	Data de Início	Data de Término	Importância para a Organização	Seleção para Avaliação	Justificativa para Seleção do Contrato