



Percepção de vantagens e riscos na contratação de profissionais terceirizados de UX segundo profissionais de TI de uma empresa pública

Felipe Neves (CEETEPS)
felipeneve@gmail.com

Klauren Godoi Araújo Camargo (CEETEPS)
klaurengodoi@gmail.com

Marcelo Duduchi (CEETEPS)
mduduchi@gmail.com

Napoleão Verardi Galegale (CEETEPS)
nvg@galegale.com.br

Marília Macorin de Azevedo (CEETEPS)
marilia.azevedo@fatec.sp.gov.br

Neste artigo analisamos a percepção dos profissionais de uma instituição financeira pública que se relacionam com serviços de Experiência de Usuário (UX), seja como contratantes ou executores, sobre os benefícios e riscos inerentes da utilização de mão de obra terceirizada para execução desses serviços. Foi efetuada uma survey com 210 colaboradores de níveis organizacionais estratégico, tático e operacional, obtendo respostas de 61 colaboradores. Os dados apontaram que existe percepção de risco na terceirização de UX alinhada com a literatura de terceirização de serviços de TI. Os principais riscos apontados pelos respondentes foram turnover, risco de vazamento de informações sensíveis e questões que envolvem privacidade e segurança. Não foram encontradas correlações significativas entre percepção de riscos e tempo de experiência ou níveis estratégicos. Algumas variáveis (melhor qualidade do serviço prestado, turnover, foco no core business) tiveram a moda e medianas alteradas em relação ao nível estratégico e experiência.

Palavras-chave: Terceirização de TI, Experiência do Usuário, Design, Produção de software, Sistemas Produtivos

1. Introdução

Com a crescente digitalização as empresas estão passando por adaptações de modelos de negócio e acentuando suas atuações no mercado digital, onde encontra clientes cada vez mais exigentes e conscientes do que desejam.

Percebeu-se que a experiência do usuário conta muito na permanência e fidelização deste no serviço bancário. Assim, além da corrida pelo desenvolvimento ágil de produtos e soluções, houve valorização da participação do usuário na concepção dessas soluções. O cliente vem sendo constantemente acionado e consultado, solicitado a testar e dar opinião sobre os produtos e serviços bancários ofertados em meio digital e o profissional de design em Experiência de usuário (UX) é um elo forte entre o cliente, sua jornada de uso das aplicações e os times de ideação, concepção e construção das soluções.

Na empresa estudada, a demanda por profissional qualificado para desempenhar essa função de designer de UX não é suprida pelo seu quadro de funcionários, sendo necessária a contratação de terceiros para realizar o trabalho.

Em virtude desse contexto, surgiu o questionamento sobre a terceirização dos serviços de UX na organização. Quais são as vantagens e os riscos em terceirizar os serviços de UX em uma instituição financeira pública, altamente regulada e cobrada por sigilo e segurança de dados, devido à natureza do negócio?

O objetivo deste artigo é identificar a percepção dos profissionais de uma instituição financeira pública que se relacionam com serviços de UX, seja como contratante ou executores, sobre os benefícios e riscos inerentes da utilização de mão de obra terceirizada para execução de serviços de Experiência do Usuário (UX). Os objetivos específicos são: levantar por meio de revisão bibliográfica quais as principais categorias de risco associadas à terceirização de TI e identificar se a percepção em relação aos benefícios e riscos levantados apresentam diferenciação de acordo com a atuação do participante nos níveis estratégico, tático e operacional.

Este artigo está organizado de forma a indicar na seção 2 o que foi levantado na revisão bibliográfica atendendo ao primeiro objetivo específico traçado. O método de trabalho definido consta na seção 3 e os resultados e discussão acerca do que foi apurado encontram-se na seção 4 e a seção 5 destina-se às considerações finais e conclusão.

2. Design e UX, terceirização de serviços de TI: seus benefícios e riscos.

Para compor esta seção destinada à teoria referenciada sobre os temas tratados, efetuaram-se buscas nas bases Google Acadêmico e Periódicos CAPES com finalidade de levantar artigos

acadêmicos. Serão brevemente apresentadas contribuições sobre design; experiência do usuário; terceirização de serviços de TI; benefícios e riscos de terceirização em serviços de TI e UX; e conceituação metodológica.

2.1 Contribuições teóricas sobre Design e Experiência do usuário

Norman (1990) conceituou *User Experience* (Experiência do usuário) ou UX como a prática de conceber produtos, processos, serviços e ambientes com foco na qualidade e no prazer de uma completa experiência e ressaltou que o design está relacionado a como as coisas funcionam, como são controladas e a natureza da interação entre as pessoas e a tecnologia.

Freire (2009) destacou que o design envolve projeção dos objetos, funções e contextos de uso dos sistemas nos quais eles estão organizados ou o ambiente operacional.

O usuário estabelece uma relação com o objeto da interação antes mesmo do contato físico, por expectativas e anseios, seguindo pelo momento da interação e pela reflexão pós uso. (OLIVEIRA, LIMEIRA, SANTA-ROSA, 2014), e isso denota importância de um design bem elaborado.

Ferreira, Conte e Barbosa (2015) referenciam que em produtos de software, é fator chave para o sucesso considerar as necessidades e emoções dos usuários durante a interação com o produto, e é o campo da Experiência do Usuário (UX) que explora essas necessidades, para direcionar o desenvolvimento de software ao atendimento das expectativas dos usuários. Os designers, profissionais que atuam com UX desempenham seu trabalho estudando personas, jornadas de usuários e utilizando várias ferramentas para projetar a melhor experiência na prototipação e desenvolvimento do sistema. Para evitar falhas no produto, a UX de um produto deve ser considerada em estágios muito iniciais de desenvolvimento, quando existe apenas um primeiro conceito ou ideia de produto. (SPROLL, PEISSNER, STURM, 2010)

2.2 Contribuições teóricas sobre Terceirização de serviços de TI: benefícios e riscos

Segundo Leite (1994), Quélin e Duhamel (2003) terceirização trata-se de transferir para terceiros ou fornecedores externos, parte das atividades de uma empresa por meio de contrato de longo prazo.

A figura 1 resume os benefícios citados pelos autores consultados para este estudo e a figura 2 relaciona os riscos que são mencionados por eles para a terceirização de serviços de TI.

Figura 1 - Benefícios da terceirização de serviços de TI

Benefícios da terceirização de serviços de TI	Referência
Focalizar em atividades-fim: competências essenciais do negócio	Leite (1997); Quélin e Duhamel (2003); Tafti (2005)
Previsibilidade de gastos	Leite (1997)
Objetividade na análise de custos X benefícios	Leite (1997)
Agilidade em implementar soluções	Leite (1997)
Objetividade na priorização	Leite (1997)
Redução de custos	Leite (1997); Quélin e Duhamel (2003); Tafti (2005); Ulrich e Ellison (2005); Liu (2017)
Obtenção de competências externas	Quélin e Duhamel (2003); Zirpoli e Becker (2010); Liu (2017)
Concorrência entre fornecedores	Ulrich e Ellison (2005)
Capacidade de resposta à variabilidade da demanda	Ulrich e Ellison (2005)
Acesso imediato aos recursos tecnológicos e humanos	Leite (1997); Ulrich e Ellison (2005); Zirpoli e Becker (2010)
Minimização do investimento financeiro	Ulrich e Ellison (2005)
Inovação no desenvolvimento de processos e produtos	Zirpoli e Becker (2010)

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Entende-se que os autores mencionados na figura 1 convergem sobre os aspectos de Redução de custos, Foco em atividades-fim (*core business*), obtenção de competências externas e acesso imediato a recursos tecnológicos e humanos.

Figura 2 - Riscos da terceirização de serviços de TI

Riscos da terceirização de serviços de TI	Referência
Manter a qualidade e o nível de serviços fornecidos	Leite (1997)
Criação de vínculo de dependência no controle de custos e prazos	Leite (1997); Quélin e Duhamel (2003); Ulrich e Ellison (2005);
Sigilo e confidencialidade das informações em poder do parceiro	Leite (1997)
Falta de padronização	Leite (1997)
Custos ocultos	Quélin e Duhamel (2003); Tafti (2005)
Perda de conhecimento/expertise de TI	Quélin e Duhamel (2003); Tafti (2005)
Privacidade e segurança	Tafti (2005)
Incerteza da tarefa por fatores externos	Ulrich e Ellison (2005)

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Os autores apresentados na figura 2 convergem para os riscos de criação de vínculo de dependência no controle de custos e prazos, custos ocultos, perda de conhecimento/expertise de TI e riscos de privacidade e segurança.

De acordo com Liu (2017), com a crescente expansão das atividades econômicas na internet, as empresas começaram a demandar mais pelo trabalho de designers de internet focados nos usuários, culminando na formação de muitas equipes ágeis de design e UX cujo objetivo é maximizar os benefícios que o produto de software trará aos usuários, simulando antecipadamente características reais de operacionalização, características perceptivas e psicológicas cognitivas de usuários, realização de testes para coleta de feedback e então definir o melhor desenho e funcionalidades do software a ser desenvolvido.

3. Desenvolvimento da pesquisa

Nesta seção constam os passos seguidos para realização da pesquisa, apresentados na figura 4, de natureza qualitativa visando identificar a percepção de profissionais que atuam diretamente na execução de trabalhos de design e UX; dos que lidam cotidianamente com os resultados deste trabalho e responsáveis por contratar colaboradores terceirizados de UX.

A palavra percepção originária do latim *perceptio.onis*, tem por definição: ação ou efeito de perceber, de compreender o sentido de algo por meio das sensações ou da inteligência; juízo consciencioso acerca de algo ou alguém; avaliação sobre coisas ou seres a partir de um julgamento ou opinião. DICIO (2019)

O enfoque qualitativo segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) é utilizado quando busca-se compreender, sob a perspectiva dos participantes, os fenômenos que os rodeiam, suas experiências, pontos de vista, opiniões e significados – como percebem subjetivamente sua realidade. Fleury et al (2018) considera que esses dados podem ser tratados via abordagem qualitativa podendo se valer de uma série de técnicas inclusive estatísticas de interpretação que buscam descrever, decodificar, traduzir o entendimento de determinado fenômeno.

Realizada uma *survey* enviada por e-mail, a uma amostra selecionada de 210 pessoas envolvidas com a atuação de profissionais de UX: colaboradores terceirizados, funcionários da empresa atuantes em níveis operacional, tático e estratégico de uma empresa brasileira do ramo financeiro, localizados em Brasília – DF e São Paulo – SP - principais núcleos de TI da instituição. A caracterização e classificação das funções desempenhadas pelos funcionários consultados constam da figura 3.

Figura 3- Caracterização das funções desempenhadas na empresa

Funções desempenhadas	Descrição	Nível
Diretor	Cargo de 1º nível de decisão em diretorias da empresa.	Estratégico
Gerente Executivo	Cargo de 2º nível de decisão em diretorias da empresa.	Estratégico
Gerente de Soluções	Cargo de 3º nível de decisão em diretorias da empresa.	Estratégico
Gerente de Equipe	Cargo de 4º nível de decisão em diretorias da empresa.	Tático
Product Owner	Representante da diretoria solicitante de serviços de TI. Responsável por maximizar o valor do trabalho do time de desenvolvimento, representa um comitê e decide as funcionalidades do produto. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017) É considerada função de nível tático por representar comitê.	Tático
Scrum Master	Responsável por promover e apoiar o Scrum ajudando todos a entender a teoria, práticas, regras e valores do Scrum, retirar impedimentos e solucionar problemas que atrasam o trabalho do time. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017) Por atuar diretamente com o time de desenvolvimento, é considerada função de nível operacional.	Operacional
Executantes de Design e UX	Analistas que atuam com tarefas de design e UX.	Operacional

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

O desenho da pesquisa consta na figura 4.

Figura 4- Passo a passo metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Para elaboração do questionário, utilizou-se dos benefícios e riscos levantados na leitura dos artigos, conforme convergências compiladas nas figuras 1 e 2.

Procurou-se identificar se os participantes da *survey* detinham a mesma percepção que os autores supracitados em relação aos benefícios e aos riscos, conforme conteúdo das figuras 4 e 5.

A questão 9 da *survey* trata os principais motivos para contratação de um serviço terceirizado de UX conforme benefícios referenciados na figura 4

Figura 4 – Principais motivos para contratação de serviço terceirizado de UX

Proposições Questão 9	Benefícios Referenciados	Referência
Redução de custos	Redução de custos	Leite (1997); Quélin e Duhamel (2003); Tafti (2005); Ulrich e Ellison (2005); Liu (2017)
Ter acesso ao conhecimento/expertise que não possuímos na empresa	Obtenção de competências externas. Acesso imediato aos recursos tecnológicos e humanos	Quélin e Duhamel (2003); Zirpoli e Becker (2010); Liu (2017) Leite (1997); Ulrich e Ellison (2005); Zirpoli e Becker (2010)
Melhorar qualidade do serviço prestado		Visão interna da instituição
Poder focar no <i>core business</i> da empresa	Focalizar em atividades-fim: competências essenciais do negócio	Leite (1997); Quélin e Duhamel (2003); Tafti (2005)
Não há motivo para contratação de serviço terceirizado de UX		Questão de escape - os autores

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

A proposição “Melhorar qualidade do serviço prestado” pelos autores se deu por entenderem estar relacionada aos benefícios de obtenção de competências externas, capacidade de resposta à variabilidade da demanda e inovação no desenvolvimento de processos e produtos.

Para dar opção ao respondente em discordar das proposições ofertadas, acrescentou-se a alternativa “Não há motivo para contratação de um serviço terceirizado de UX”.

A questão 11 da *survey* é relativa aos riscos na terceirização dos serviços de UX, conforme referenciado na figura 5.

Optou-se por incluir *turnover* e desconhecimento de negócio dentre os riscos, por serem características identificadas na empresa estudada. Para os autores deste artigo, mesmo que não seja explicitamente identificado na literatura, guardam relação com os riscos declarados de falta de padronização, perda de conhecimento/expertise de TI, incerteza da tarefa por fatores externos e manter qualidade e níveis de serviços fornecidos.

Figura 5 – Riscos na terceirização dos serviços de TI

Proposições da Questão 11	Riscos Referenciados	Referência
Privacidade e segurança (risco de reutilização ou venda de sistemas projetados internamente para outras companhias)	Privacidade e segurança	Tafti (2005)
Perda de conhecimento (conhecimento gerado não permanece na instituição)	Perda de conhecimento/expertise de TI	Quélin e Duhamel (2003); Tafti (2005)
<i>Turnover</i> (a rotatividade diminui a eficiência na atuação dos profissionais)		Visão interna da instituição
Desconhecimento de negócio (processos específicos não são conhecidos por profissionais terceirizados)		Visão interna da instituição
Vazamento de informações sensíveis (exposição de métodos e processos comerciais, informações protegidas por sigilo)	Sigilo e confidencialidade das informações em poder do parceiro	Leite (1997)
Não vejo risco na terceirização dos serviços de UX		Questão de escape - os autores

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

Fleury et al (2018) indica que após a fase de coleta de dados, deve ser conduzida a análise dos dados, podendo se valer do uso da estatística e das técnicas de análise, para que se possa fazer inferências, ou seja, expandir ou generalizar resultados para a população quando possível, e quando não for, tirar conclusões para a amostra que participou da pesquisa.

Os dados foram tratados com o uso do software Microsoft Excel e analisados utilizando-se o software IBM SPSS. Pela natureza não paramétrica das escalas, utilizou-se a correlação de Spearman para verificar se o nível organizacional e/ou tempo de experiência se correlacionavam com algum dos pontos analisados.

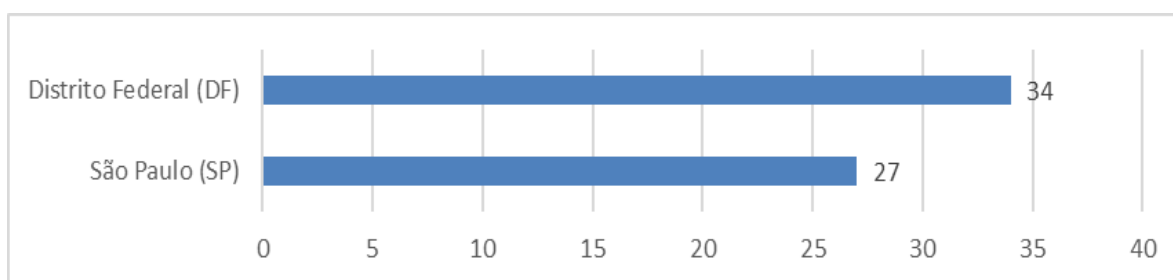
4. Resultados e discussão

Nesta seção são discutidos os resultados levantados pelos pesquisadores e a análise dos principais pontos em relação à terceirização de UX.

4.1 Dados demográficos

Houve um equilíbrio na quantidade de respondentes dos dois núcleos de TI da empresa, sendo os profissionais que atuam em Brasília (55,7%) e representem a maior parte dos profissionais que executam atividades de UX, e São Paulo correspondendo a 44,3% das participações.

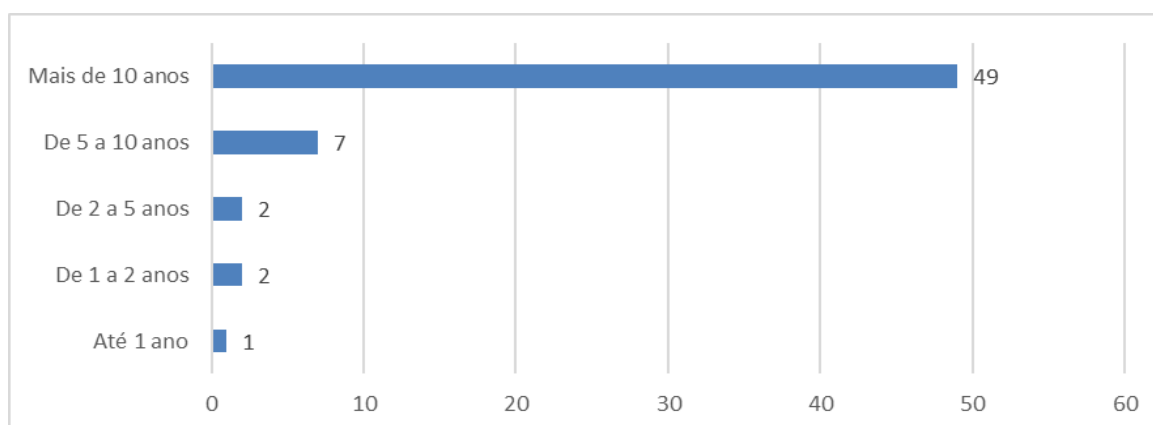
Figura 6 – Distribuição geográfica



Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

O número de participantes da pesquisa representou um volume expressivo de profissionais com grande experiência profissional, apresentando um olhar maduro sobre as questões apresentadas. Como é possível ver na figura 7, 80,32% dos respondentes se identificou como tendo mais de 10 anos de experiência.

Figura 7 – Experiência profissional

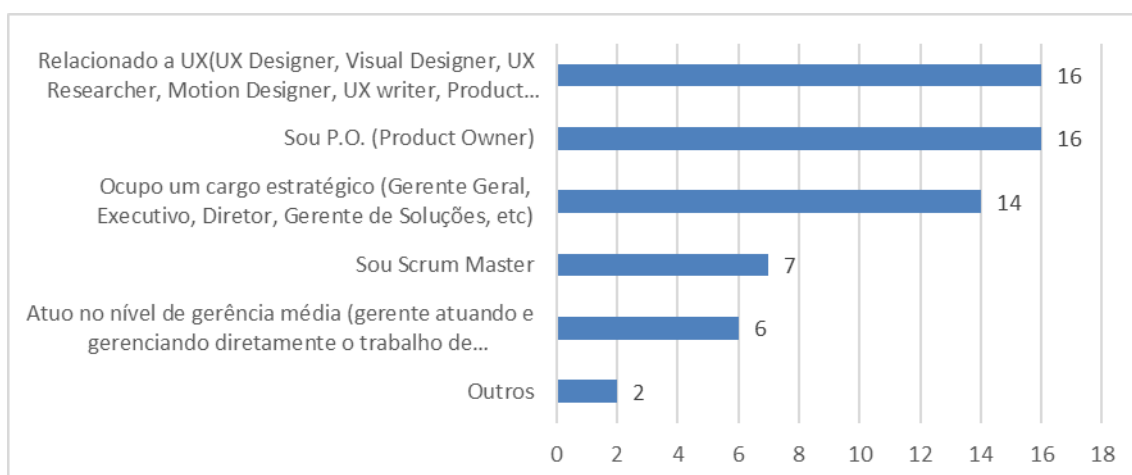


Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

Embora a coleta de dados não se limitasse aos funcionários efetivos da empresa uma vez que a maioria dos colaboradores em UX são terceirizados, obteve-se cerca de 90,2% de respondentes vinculados à empresa e 9,8% com relação de trabalho terceirizado. Considerou-se baixa a participação dos colaboradores em mesmo reforçando sobre a possibilidade e a importância da participação destes, em um grupo de comunicação interno.

Os cargos ocupados pelos respondentes foram levantados baseados na atuação específica ao contexto da empresa analisada e podem ser vistos na figura 8.

Figura 8 – Cargo/Posição



Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

A distribuição de respostas ficou em 22,9% dos respondentes são de nível estratégico, 36,1% do nível tático e 41% do nível operacional 26,2% são executores de atividades de UX. O volume de participação de ocupantes de cargos estratégicos (22,9%), permitiu uma avaliação equilibrada em relação aos perfis que atuam com a terceirização de UX.

4.2 Motivos para terceirização de UX

Para as questões sobre motivos para terceirização de UX e percepção dos benefícios foi utilizada escala de Likert com cinco pontos (LIKERT, 1932). As questões seguiram a revisão da literatura, figura 4.

A totalização de 88,5% de discordância total ou parcial com “não há motivo para contratação de um serviço terceirizado de UX” consolida na figura 9, que os respondentes existência de motivos para terceirização de serviços UX.

Figura 9 – Motivos para contratação de um serviço terceirizado de UX

Questões	Respostas (%)				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Redução de custos	27,9%	13,1%	6,6%	47,5%	4,9%
Ter acesso a conhecimento/expertise que não possuímos na empresa	0,0%	4,9%	8,3%	47,5%	39,3%
Melhor qualidade do serviço prestado	4,9%	21,3%	19,7%	39,3%	14,8%
Poder focar no core business da empresa	19,7%	31,1%	13,1%	24,6%	11,5%
Não há motivo para contratação de um serviço terceirizado de UX	57,4%	31,1%	6,6%	1,6%	3,3%

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

Pelo histórico da empresa em contratação de outros serviços terceirizados de TI, acreditamos influenciar positivamente para a percepção identificada.

A figura 10 a partir do uso da Moda, apresenta percepções indicadas pelos respondentes em relação às vantagens avaliadas.

Figura 10 – Vantagens X Níveis organizacionais (Moda)

Vantagens	Todas Entrevistas	Estratégico	Tático	Operacional
Redução de Custos	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
Ter acesso a conhecimento/ Expertise que não possuímos na empresa	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
Melhor qualidade do serviço prestado	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
Poder focar no core business da empresa	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

Destaca-se a neutralidade do nível estratégico quanto à melhor qualidade do serviço prestado, denotando que é esperada mesma qualidade na prestação de serviços independentemente da relação contratual do prestador de serviços de UX. Nota-se concordância parcial unânime sobre redução de custos e acesso a conhecimento e unanimidade na discordância parcial sobre foco no *core business*, porém para o mesmo item, quando avaliada a correlação com o tempo de experiência, figura 11, o grupo menos experiente concorda parcialmente divergindo da moda das respostas.

Figura 11 – Vantagens X Experiência profissional (moda)

Vantagens	Todas Entrevistas	Abaixo de 5 anos	5 a 10 anos	Mais de 10 anos
Redução de Custos	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
Ter acesso a conhecimento/ Expertise que não possuímos na empresa	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
Melhor qualidade do serviço prestado	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
Poder focar no core business da empresa	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

No caso do grupo com experiência entre 5 e 10 anos as respostas divergem em relação à Moda das respostas quanto a “Melhor qualidade do serviço prestado”, indicando que para esse grupo o serviço terceirizado não necessariamente é melhor que o produzido internamente. O mesmo

grupo intensificou a discordância em relação à “Poder focar no *core business* da empresa”, com a maioria dos entrevistados discordando totalmente.

A literatura referencia redução de custos como um dos principais fatores. Os entrevistados não a percebem como principal motivo, sendo 27,9% a discordância total e 13,1% parcial. A figura 12 mostra os resultados obtidos na análise de correlações. Verificou-se correlação positiva baixa entre os níveis organizacionais e redução de custos, e correlação negativa baixa entre o tempo de experiência e redução de custos.

Figura 12 – Correlações obtidas para Benefícios X Níveis organizacionais/Tempo de experiência.

Benefícios	Níveis organizacionais	Tempo de experiência
Redução de Custos	0,181	-0,107
Acesso a conhecimento	0,133	0,133
Melhor qualidade do serviço prestado	0,108	0,125
Foco no <i>core business</i>	0,198	-0,020

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

Existe correlação positiva moderada (0,37) entre a percepção de redução de custos e foco no *core business* da empresa.

Acesso ao conhecimento/Expertise que não possuímos na empresa é um dos principais motivos para contratação de serviço terceirizado de UX citados na literatura, e foi validado pelos respondentes.

Verificou-se correlação positiva baixa para níveis organizacionais e tempo de experiência com acesso ao conhecimento, sendo correlação positiva moderada (0,496) sobre percepção de acesso ao conhecimento e melhor qualidade do serviço prestado, tendo esta apresentado forte concordância por parte dos entrevistados reforçando a visão interna da instituição que apresenta alto número de UX devido à carência de profissionais especialistas internamente. Na questão aberta, muitos entrevistados evidenciaram a escassez de profissionais e do corpo funcional.

Verificou-se correlação positiva baixa entre os níveis organizacionais e o tempo de experiência e a melhor qualidade dos serviços prestados.

Poder focar na atividade principal da empresa é amplamente referenciado na literatura, porém a percepção não consolida essa afirmação, com 50,1% de discordância. Verificou-se correlação positiva baixa entre níveis organizacionais e vantagem de poder focar na atividade principal, sendo observado correlação negativa ínfima entre o tempo de experiência e foco na atividade principal.

4.3 Riscos da terceirização de UX: privacidade e segurança, perda de conhecimento, turnover, desconhecimento do negócio e vazamento de informações sensíveis

Nas questões para coletar percepções sobre riscos na terceirização de serviços de UX, utilizou-se escala de Likert com cinco pontos (LIKERT, 1932). As questões foram baseadas na revisão da literatura referenciada na figura 5.

Na figura 13 constam os percentuais de concordância/discordância sobre o risco na terceirização. 75,4% dos respondentes demonstraram percepção positiva sobre existência de risco na terceirização dos serviços de UX, reforçando que os riscos de terceirização de TI apontados na literatura também se aplicam à UX.

Ninguém manifestou concordar totalmente com inexistência de risco no processo de terceirização, possivelmente por riscos de segurança e privacidade serem temas caros ao setor financeiro, da mesma forma percebe-se que não há discordância total em relação à rotatividade.

Figura 13 – Riscos na terceirização de serviços de UX

Questões	Respostas (%)				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Privacidade e Segurança	4,9%	9,8%	13,1%	45,9%	26,3%
Perda de conhecimento	6,6%	11,4%	14,8%	49,2%	18,0%
Turnover	0,0%	14,8%	9,8%	41,0%	34,4%
Desconhecimento do negócio	3,3%	16,4%	9,8%	47,5%	23,0%
Vazamento de informações sensíveis	3,3%	8,3%	13,3%	45,0%	30,1%
Não vejo risco na terceirização dos serviços de UX	50,8%	24,6%	4,9%	19,7%	0,0%

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

Como demonstrado na figura 14, o nível operacional reforça que a rotatividade diminui a eficiência na atuação dos profissionais quando concordam totalmente em relação ao risco de *turnover*. Assume-se como resultante do impacto que os profissionais de UX sofrem com *turnover*.

Figura 14 – Riscos X Nível organizacional (moda)

Riscos	Todas Entrevistas	Estratégico	Tático	Operacional
Privacidade e Segurança (risco de reutilização ou venda de sistemas projetados internamente para outras companhias)	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
Perda de conhecimento (conhecimento gerado não permanece na instituição)	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
Turnover (a rotatividade diminui a eficiência na atuação dos profissionais)	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Desconhecimento de negócio (processos específicos não são conhecidos por profissionais terceirizados)	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
Vazamento de informações sensíveis (exposição de métodos e processos neqociais, informações protegidas por sigilo)	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

A figura 15 apresenta percepção divergente em relação ao *turnover* para profissionais com tempo de experiência diferente. Profissionais com 5 a 10 anos discordam parcialmente em relação ao risco de *turnover*. Profissionais com menos experiência tendem à neutralidade, enquanto profissionais mais experientes, concordam parcialmente sobre o risco.

Figura 15 – Riscos X Experiência profissional (Moda)

Riscos	Todas Entrevistas	Abaixo de 5 anos	5 a 10 anos	Mais de 10 anos
Privacidade e Segurança (risco de reutilização ou venda de sistemas projetados internamente para outras companhias)	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
Perda de conhecimento (conhecimento gerado não permanece na instituição)	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
Turnover (a rotatividade diminui a eficiência na atuação dos profissionais)	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
Desconhecimento de negócio (processos específicos não são conhecidos por profissionais terceirizados)	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
Vazamento de informações sensíveis (exposição de métodos e processos negociais, informações protegidas por sigilo)	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

Os riscos que envolvem privacidade e segurança são um dos mais comuns pontos elencados pela literatura (TAFTI, 2005), e em uma instituição financeira ele assume uma preocupação ainda maior. Dos entrevistados, 72,2% concordaram que há risco à privacidade e segurança, visto que os profissionais de UX também se utilizam de informações que precisam ser salvaguardadas. Os ativos digitais representam uma preocupação importante para esse público. É interessante notar que 4,9% dos entrevistados apontaram que discordam totalmente em relação ao risco.

Há correlação positiva ínfima entre níveis organizacionais e risco à privacidade e segurança, já para tempo de experiência e privacidade e segurança há correlação positiva baixa.

Figura 16 – Correlações obtidas para Riscos X Níveis organizacionais/Tempo de experiência

Riscos	Níveis organizacionais	Tempo de experiência
Privacidade e segurança	0,069	0,115
Perda de conhecimento	-0,018	0,094
Turnover	0,115	0,113
Desconhecimento do negócio	0,013	-0,088
Vazamento de informações	0,149	0,297

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

Há existência de correlação positiva substancial (0,678) entre a privacidade e risco de vazamento de informações (figura 16) e correlação positiva moderada (0,452) entre risco de privacidade e risco de perda de conhecimento.

Risco de perda de conhecimento referencia que o conhecimento/expertise desenvolvidos pelo profissional pode não permanecer na empresa. Embora a maioria dos entrevistados concordou parcialmente (49,2%) ou totalmente (18%), apresentou menor relevância entre os 5 riscos elencados e maior discordância total (6,6%). A natureza da área de UX é multidisciplinar, amplia possibilidades de compartilhamento do conhecimento.

Existe correlação negativa ínfima entre níveis organizacionais e percepção de risco de perda de conhecimento e correlação positiva ínfima entre o tempo de experiência profissional e risco de perda de conhecimento.

O risco de *turnover* se baseia em uma premissa interna da referida instituição que sofre com a rotatividade de profissionais terceirizados. Como a atividade de UX envolve uma certa complexidade, ao aumentar o *turnover* projetos em andamento da instituição são impactados, sendo este o risco de maior consenso, 75,4% de concordância. A relevância dele é tão grande que foi a única afirmação que não recebeu nenhuma discordância total. Quanto às correlações encontradas, há correlação positiva baixa entre os níveis organizacionais em relação ao *turnover* e entre tempo de experiência profissional e *turnover*.

O risco de desconhecimento do negócio é outro risco interno mapeado na empresa e que se refere ao fato de que profissionais de UX contratados podem desconhecer questões específicas do negócio o que pode impactar diretamente na atuação em projetos da companhia. Esse é um dos pontos influenciadores na decisão de desenvolver talentos internos. A maioria dos participantes apontaram que concordam parcialmente (47,5%) ou totalmente (23%) com essa afirmação, embora o número total de discordâncias tenha apresentado o maior percentual (19,7%) dentre os cinco riscos elencados.

Verificou-se correlação positiva ínfima entre os níveis organizacionais e a percepção de risco de desconhecimento do negócio. Há correlação negativa ínfima entre o tempo de experiência e risco de desconhecimento do negócio.

Em mercados altamente regulados como o financeiro, existem alguns riscos particularmente importantes porque impactam diretamente a atuação das instituições. Tal risco não se manifesta apenas na obrigatoriedade de manter a guarda de informações sigilosas, mas também na proteção de informações que podem pôr em risco vantagens competitivas e inovações. A preocupação com o risco de vazamento de informações é o segundo risco mais importante na percepção dos entrevistados. O total de entrevistados que concordam com essa afirmação é de 75,1% e a discordância é a menor para os cinco riscos elencados, atingindo 11,6%.

Verificou-se correlação positiva baixa entre os níveis organizacionais e a percepção de risco de desconhecimento do negócio e entre o tempo de experiência e esse risco. Essa foi a maior correlação encontrada no estudo em relação à experiência, com a indicação de que quanto maior a experiência, maior a percepção de risco de vazamentos.

5. Considerações finais

O objetivo principal deste estudo, foi identificar a percepção dos profissionais de uma instituição financeira pública que se relacionam com serviços de UX, seja como contratantes ou executores, sobre os benefícios e riscos inerentes da utilização de mão de obra terceirizada para execução de serviços de Experiência do Usuário (UX).

Durante a pesquisa, reforçamos o entendimento de que há percepção de risco e que ela se alinha com a literatura de terceirização de serviços de TI. O *turnover*, o risco de vazamento de informações sensíveis e questões que envolvem privacidade e segurança aparecem como os principais riscos apontados pelos respondentes e fazem todo sentido no contexto de uma empresa do setor financeiro.

Embora tais riscos existam, a análise realizada aponta que existe percepção de muitos benefícios do processo de terceirização, especialmente para serviços altamente especializados como UX. Em um contexto de grandes mudanças e com crescente necessidade de aprimoramento e aquisição de competências emergentes, é natural que as corporações se utilizem cada vez mais de serviços terceirizados, para suprir rapidamente a lacuna de competências e conhecimento do corpo funcional, especialmente no contexto de sociedades com regras públicas específicas para contratação de profissionais.

As empresas devem ajustar suas políticas de Governança de TI para abarcar características específicas dos serviços de UX, que necessitam de um controle adequado para não expor questões que envolvem privacidade e vazamento de informações.

Não foram encontradas correlações significativas entre percepção de riscos e tempo de experiência profissional ou níveis organizacionais. Algumas variáveis (melhor qualidade do serviço prestado, *turnover*, foco no core business) tiveram a moda e medianas alteradas em relação ao nível estratégico e experiência.

A baixa participação dos profissionais terceirizados na pesquisa também representa uma oportunidade de investigação para mapeamento das causas, que podem contribuir com futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

- DICIO, **Dicionário Online de Português**. Disponível em < <https://www.dicio.com.br/> > Acesso em: 08 nov. 2019.
- FERREIRA, Bruna; CONTE, Tayana; BARBOSA, Simone Diniz Junqueira. Eliciting requirements using personas and empathy map to enhance the user experience. In: **2015 29th Brazilian Symposium on Software Engineering**. IEEE, 2015. p. 80-89.
- FLEURY, Afonso. et al. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**, Coordenação: CAUCHICK-MIGUEL. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- FREIRE, Karine. Reflexões sobre o conceito de design de experiências. **Strategic Design Research Journal**, v. 2, n. 1, p. 37-44, 2009.
- LEITE, Jaci Corrêa. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LEITE, Jaci Corrêa. Terceirização em informática no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 68-77, 1997.
- LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. **Archives in Psychology**, 140, p. 1-55, 1932.
- LIU, Mi. **Service system design For Agile UX**. Milano: POLITECNICO, 2017. 70 p. PSSD Double Degree Exchange Student Program, School of Design, Politecnico di Milano Design, Milano, 2017|18.
- NORMAN, Donald. **The Design of Everyday Things**. New York: Doubleday, 1990.
- OLIVEIRA Renato do Nascimento; LIMEIRA, Carlos Dias; SANTA-ROSA José Guilherme. A experiência do usuário no processo evolutivo do design. **Blucher Design Proceedings**, v. 1, n. 4, p. 3451-3460, 2014.
- QUÉLIN, Bertrand; DUHAMEL, François. Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks. **European management journal**, v. 21, n. 5, p. 647-661, 2003.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**, 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game**, 2017. Disponível em: <<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

SPROLL, Sandra; PEISSNER, Matthias; STURM, Christina. From product concept to user experience: exploring UX potentials at early product stages. In: **Proceedings of the 6th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Extending Boundaries**. 2010. p. 473-482.

TAFTI, Mohammed HA. Risks factors associated with offshore IT outsourcing. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 5, p. 549-560, 2005.

ULRICH, Karl T.; ELLISON, David J. Beyond make-buy: Internalization and integration of design and production. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 3, p. 315-330, 2005.

ZIRPOLI, Francesco; BECKER, Markus C. The limits of design and engineering outsourcing: performance integration and the unfulfilled promises of modularity. **R&d Management**, v. 41, n. 1, p. 21-43, 2011.