

# **Como a Influência Sobre os Prazos das Atividades Terceirizadas da Tecnologia da Informação Garante o Sucesso desta Forma de Gestão na Atividade Bancária?**

Autoria: Vitor Hugo Bernstorff

## **Resumo:**

O objetivo deste estudo é investigar na terceirização da tecnologia da informação (TI) a relação entre a eficácia desse processo e a forma de controle organizacional sobre os prazos das atividades de informática executadas nas instituições financeiras instaladas no Brasil, sob a perspectiva do poder e influência. A forma de controle sobre o prazo, caracterizada pela sua volume e distribuição, foram avaliadas entre os níveis hierárquicos existentes nas estruturas organizacionais como: o estratégico, o tático e o operacional da terceirizante (banco contratante) e o estratégico, o tático, o operacional e o executante da empresa terceirizada.

Para melhor analisar as relações descritas fizeram-se também avaliações, segmentando a amostra de bancos segundo o tipo de serviço terceirizado em TI: rotineiro e não-rotineiro. Os 49 bancos da amostra permitiram confirmar fortemente na análise dos dados a proposição deste estudo de que a forma de controle organizacional sobre o prazo, sob o enfoque do poder e influência, afetam a eficácia das terceirizações das atividades da TI. Constatou-se também, que é imprescindível a divisão entre os tipos de serviços rotineiros e não-rotineiros, pois as formas de controle sobre o prazo variam significativamente entre estes subgrupos.

## **1. Introdução**

O contexto empresarial vêm sofrendo inúmeras mudanças, principalmente a partir dos anos 80. Não que a mudança seja algo novo, mas o ritmo das mudanças tem se acelerado exponencialmente, observando-se um aumento no volume de dados e informações, principalmente em razão das inovações tecnológicas, desregulamentação e globalização da economia. O nível de incerteza e instabilidade tem aumentado e com ele a necessidade de inovação, aperfeiçoamento contínuo, flexibilidade, capacidade empreendedora nas organizações e ciclos de desenvolvimento de produtos e serviços menores. Os fatores tempo e dinheiro, além de escassos, tornaram-se essenciais e decisivos.

Nunca foram concebidas tantas técnicas gerenciais como o *downsizing*, gerência de qualidade total, *benchmarking*, reengenharia, terceirização, entre outras, a fim de se fazer diferente aquilo que já é feito (Drucker, 1980). Dentre as atividades empresariais, a demanda para serviços está crescendo em participação na economia, principalmente em áreas de alto grau de conhecimento tecnológico, como a informática. Devido a diversos fatores, como a rápida obsolescência tecnológica e a especialização da gestão, a terceirização tem se revelado uma atual alternativa de gestão na área de informática nas empresas (Bernardi, 1998).

As unidades de tecnologia da informação (TI) das empresas são consideradas estratégicas e imprescindíveis para a competitividade organizacional. Porém algumas de suas atividades não fazem parte necessariamente da competência primordial ou consideradas de alto sigilo para a organização que não possam ser terceirizadas, ou seja, repassadas para um provedor de serviços externo à própria empresa. Uma vez que a TI possui um orçamento privilegiado nas organizações, devido à sua importância, a gestão da tecnologia poderá obter ganhos com a redução de custos nas unidades de informática, com a focalização e flexibilização de suas atividades, um maior acesso a novas tecnologias e a obtenção de melhores recursos especializados, principalmente os humanos. Para obter tais benefícios em TI, a terceirização passa a ser uma alternativa viável para muitas empresas (Bernstorff, 2001).

Porém, como qualquer processo estratégico, problemas de implementação que possam afetar a qualidade, os prazos, o faturamento, as motivações e as qualificações organizacionais devem ser evitados. Busca-se portanto, corrigir prováveis desvios, de forma mais

tempestivamente possível, o que nos remete a uma atenção especial para o controle organizacional e sua influência na busca pela eficácia específica para as unidades tecnológicas que utilizam a terceirização nos mais diversos tipos de serviços.

As organizações "... com a aplicação da Terceirização, se transformam, concentrando todas as suas energias e esforços em sua atividade principal, e, com isso, gera melhores resultados, favorecendo a eficácia, com a otimização da gestão." (Giosa, 1997, p. XII). Ainda para Giosa (1997), as organizações deverão se concentrar mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações, e menos nas execuções focalizando seus esforços em sua vocação e missão. Essas exigências não terão eficácia sem controle, ou critérios e sistemas de avaliações definidos em níveis de contratos (custos, prazos, formas de reajuste, tecnologia instalada, desenvolvimento proposto para o corpo funcional e o número de funcionários).

## **2. Em busca do sucesso da terceirização**

Para Cameron & Whetten (1983), a eficácia é subjetiva e dependente da preferência de cada indivíduo tornando sua mensuração tão obscura como seu constructo. Os autores sugerem como alternativa para o impasse a definição de uma lista de objetivos e prioridades da organização no tempo específico.

Drucker (1974) contribuiu para esclarecer melhor essa abordagem de avaliação pelos objetivos. Segundo este autor, existem três tarefas nas quais a empresa deve ser eficaz para ter sucesso: 1) o propósito específico e a missão da organização; 2) produtividade do trabalho e satisfação do trabalhador; e 3) gerência dos impactos sociais e das responsabilidades sociais. Todas essas tarefas, repassadas para a dimensão de "tempo", impõem uma visão do presente, do futuro imediato e de longo prazo.

Para Chatterji (1996), o aumento do interesse pela terceirização na área tecnológica provém da crescente competição global, a qual impulsiona as empresas a um curto ciclo de vida de seus produtos e serviços, onde se exige um rápido desenvolvimento destes. As organizações estão reconhecendo que devem atualizar suas origens tecnológicas (tanto internas como externas) para um rápido melhoramento. Outro fator que motiva a utilização da terceirização é o aumento da pressão para o crescimento das margens de lucros e a diminuição dos custos. Assim, a terceirização é a busca por um maior benefício, menor custo e o ganho com a flexibilidade operacional, pois em tecnologias de ponta, o investimento é muito alto em relação ao risco, como na indústria de *software*. O autor relata que há muito recurso humano especializado e apto a um custo baixo, devido ao grande número de profissionais talentosos disponibilizados ao mercado graças a reengenharia e ao *downsizing* dos últimos anos.

Para Bernstorff (1999), a terceirização surgiu como um elo de ligação para as grandes organizações entre um estágio de formalização para um de flexibilização, pois garante uma certa previsibilidade no atingimento dos objetivos organizacionais, através da realização de contratos entre pessoa-jurídica/pessoa-jurídica, deixando claramente exposto o que, como, quando, e por quanto uma atividade será realizada. Também não deixa de ser flexível, uma vez que estes mesmos contratos terão prazos preestabelecidos com cláusulas de renovação ou descontinuidade dos serviços, garantindo à organização contratante grande agilidade estratégica frente às constantes mudanças no cenário competitivo mundial.

Segundo Wang (1995), os quatro principais motivos que levam uma organização a terceirizar sua área de informática, referem-se à diminuição de custo da produção, ao foco na atividade alvo, ao desgaste com recrutamento e treinamento e às incertezas no ciclo de vida dos sistemas. Esses motivos devem ser cuidadosamente analisados para não se caracterizarem numa simples justificativa para uma decisão sem embasamento, pois o mesmo autor contra-argumenta que o custo pode ser diminuído com maior eficiência interna; a informação sempre é foco ou atividade alvo; a formação do talento por meio de treinamento é que traz vantagem competitiva e que a terceirização não elimina a incerteza, mas transfere o risco.

Cameron & Whetten (1983) concluem que não pode haver um modelo universal para a eficácia organizacional, pois: a) há diversidade em seu uso, não permitindo consenso entre os vários autores; b) há expansão de critérios com inúmeros indicadores conforme seus modelos; e c) há diversidade nas estruturas disciplinares, cujas ênfases variam entre a racionalidade e não racionalidade, entre os níveis de análise micro e macroeconômicos, entre fins e meios, entre resultados a curto prazo e efeitos a longo prazo e entre fenômenos internos em relação aos externos. Também concluem que é preferível desenvolver estruturas para se acessar a eficácia a se tentar desenvolver teorias sobre esse constructo, pois o espaço construtivo medido gera o conhecimento.

Leite (1997), em pesquisa realizada no Brasil em 1995 com 125 empresas, constatou que, embora em pequena escala, 80% delas tiveram alguma experiência relacionada com a terceirização da informática, sendo que os motivos que levaram à terceirização foram: 32% acesso imediato a novos recursos (físicos ou humanos); 20% focalização na atividade-fim; 20% expectativa de redução de custos e 13% busca por eficácia (como forma de romper o *status-quo*). Ainda na mesma pesquisa, os benefícios percebidos (vantagens), foram que 80% atingiram a focalização na atividade-fim, 62% a previsibilidade dos gastos (custos X investimento), 58% a objetividade na análise custo X benefício, 58% e agilidade na implementação de soluções, 55% a objetividade na definição de prioridades, 52% a redução de custos, e apenas 38% a previsibilidade de prazos entre outros.

Os principais motivos que levaram à terceirização segundo Bernstorff & Cunha (1999), foram: 60% acesso imediato a novos recursos humanos especializados; 55% focalização na atividade essencial da empresa; 45% expectativa de redução de custos com a informática; 45% busca por eficiência ou melhor desempenho em informática; 35% melhora no atendimento ao cliente ou a satisfação do usuário; 30% custo somado à qualidade e ao desempenho da informática; 25% controle sobre prazos e qualidade da informática; 15% agilidade para renovação da informática e flexibilidade ou maior autonomia e adaptabilidade.

Estes quatro primeiros motivos coincidem em mesma ordem com os apresentados na pesquisa de Leite (1997), o que contraria a colocação do mesmo autor no livro "Terceirização em Informática" (Leite, 1994, p.37), quando alega que na tomada de decisão a redução de custos é menos importante do que o controle sobre prazos e qualidade das soluções em TI, pois nestas últimas pesquisas, um quarto da amostra assumiu a importância sobre os prazos e qualidade, enquanto que quase a metade buscava a redução de custos.

A pesquisa de Bernstorff & Cunha (1999), revelou que os principais problemas enfrentados foram: 35% falta de capacitação/qualificação do terceiro; 30% dificuldades com interfaces, pessoal interno não sabe lidar com terceiros e perda de controle sobre a qualidade; 15% resistência interna do pessoal técnico e perda do controle sobre os custos; e apenas 10% resistência interna dos usuários, perda de controle sobre os prazos, cultura do terceiro não se adapta ao padrão da empresa, falta de idoneidade do terceiro e metas mal planejadas. Quanto ao alcance dos objetivos, a pesquisa revelou ainda que "realmente a terceirização em "TI" não contribuiu para a redução de custos, nem tão pouco contribuiu para uma melhor previsibilidade dos prazos ou melhoria da qualidade, o que sugere novas pesquisas nessa linha: Qual é a maneira mais eficaz de controlar os serviços terceirizados em TI?" (Bernstorff & Cunha, 1999, p. 14). Os autores concluíram que a terceirização eficaz da "TI" possibilita obter, para as grandes organizações, acesso a novas soluções tecnológicas, em decorrência dos recursos humanos especializados ou pela maior facilidade de acesso às tecnologias emergentes.

### **3. O controle de prazos sobre a perspectiva da influência e da eficiência**

Para Hendry (1997), o desafio para as organizações que pretendem adotar esta nova forma de gestão, reside em manter o equilíbrio dinâmico entre as variáveis da terceirização e

da integração. Dentre as variáveis, o autor refere-se à eficiência (meta a curto prazo) e ao aprendizado (cultura a longo prazo), ao foco (na atividade central) e à conscientização (atenção nos sistemas de comunicação informal), à autonomia (agilidade e flexibilização) e à coordenação (que garante benefício para toda a organização), ao controle (facilitado pelo contrato externo frente ao vínculo empregatício) e à motivação (conflito e sentimento de rejeição pelo fato de o funcionário não pertencer mais à organização). Observa-se ainda a existência das referências cruzadas, como por exemplo, a autonomia que tende a reduzir controles.

Scott (1992) enfatiza que sistemas de poder mais simples e pessoais ao longo do tempo dão lugar a sistemas mais complexos e impessoais, tornando a estrutura mais técnica e burocrática. Nesses casos, o controle é embutido nos sistemas técnicos de produção (na forma de controlar o ritmo de produção) ou na estrutura burocrática da organização. Esses tipos de controle representam exemplos importantes de controles estruturais. Para o autor, em alguns tipos de organizações, o controle pode residir mais nas culturas organizacionais, isto é, em crenças e normas compartilhadas e internalizadas que fornecem significado e orientação para os membros individuais engajados em ações coletivas, caracterizando o "*concertive control*".

Para Koontz & O'Donnel (1981), o controle antecipado é a melhor forma de concretizar o pretendido, evitando desvios. Embora o controle cibernético detecte os desvios simultaneamente ao acontecimento, é o controle sob a perspectiva do poder que influenciará na convergência às metas, antecipadamente. Pois o importante é que as correções sejam realizadas no menor prazo possível, minimizando desperdícios de qualquer espécie.

O controle *ad hoc* deve ser utilizado num meio ambiente muito dinâmico, relativamente hostil e bastante complexo. A estratégia é pouco formalizada, flexível e a longo prazo. A estrutura organizacional é altamente descentralizada e matricial. As atividades são desestruturadas e com alta profissionalização. O estilo de gerência é empreendedor e a cultura é baseada no individualismo e na busca do consenso.

O controle burocrático deve ser utilizado em meio ambiente pouco dinâmico, pouco hostil e não muito complexo. A estratégia é de curtíssimo prazo, com a atenção voltada para as operações. A estrutura organizacional é centralizada, funcional e com delegação sem autonomia. Atividades são rotineiras, com elevada formalização e coordenação através de normas e regulamentos, orientada à eficiência. O estilo de gerência é burocrático, com uma cultura organizacional paternalista.

O controle por resultados deve ser utilizado num meio ambiente dinâmico, muito hostil e complexo. A estratégia é formalizada, com ênfase no curto prazo e no mercado. A estrutura organizacional é descentralizada e divisionalizada em centros de responsabilidade. As atividades não são necessariamente rotineiras, mas com grande formalização e coordenação através de preços de transferência e orçamentos, com indicadores orientados à eficácia. O estilo de gerência é profissional e a cultura organizacional é voltada para os resultados comparados com os padrões preestabelecidos.

A função de controle gerencial coordena os componentes do planejamento e os componentes da organização e basicamente possui dois níveis: o ideal, ou seja, os controles que estabelecem previamente o que deve ser esperado, e o real, ou seja, os controles que servem para avaliar o que aconteceu. Dentro do ideal, encontram-se os controles estabelecidos no planejamento, como: o que deve ser realizado (objetivos e seus conteúdos), quando isso deve ocorrer (prazos e cronogramas), orçamentos e preços (quanto isso deve custar), delegação e designação (quem faz o que) e diretrizes, metodologias e procedimentos (como isso deve ser feito) (Oliveira, 1991).

A finalidade do controle organizacional pela gerência é evitar ou superar os obstáculos que dificultam o alcance dos objetivos. É uma finalidade positiva que todos os gerentes e seus auxiliares devem buscar e apoiar. Para Oliveira (1991), o controle organizacional exercido

pelo nível estratégico de forma isolada, é insuficiente, pois algo nebuloso pode ocorrer entre o alcance dos objetivos a longo prazo e o controle das ações mais imediatas para a operacionalização do planejado.

O controle totalmente visível está relacionado com a supervisão direta, com regras, regulamentos, ordens e vigilância, sendo necessário em períodos de instabilidade ou de crise organizacional. Mas este tipo de controle não regula o *background* pessoal dos subordinados, além de gastar tempo e custo para sua manutenção. Perrow 1986), alerta para o fato de que as regras não são propícias para as atividades de inovações.

Para esclarecer melhor a diferenciação entre as perspectivas de controle e resumir suas principais características conforme esta base teórico-empírica, elaborou-se a tabela abaixo.

**Tabela 1 – Quadro resumo das perspectivas de controle.**

	Perspectivas de Controle	
	Poder e Influência	Eficiência ou Cibernético
Principais autores	Lukes (1990) Ouchi (1979) Tannenbaum (1975)	Certo & Peter (1993) Etzioni (1965) Koontz & O'Donnel (1981)
Deteção de desvios	Simultâneo ou antecipado ao acontecimento	Simultâneo ou posterior ao acontecimento
Caráter	Ideal, comportamental, humano e social com referencial político	Real e repetitivo com referencial de desempenho, temporização e fluxo de informações.
Forma	Encontram-se os controles estabelecidos no planejamento, como: o que deve ser realizado (objetivos e seus <b>conteúdos</b> ), quando isso deve ocorrer ( <b>prazos</b> e cronogramas), orçamentos e <b>preços</b> (quanto isso deve custar), diretrizes, delegação e <b>designação</b> (quem faz o que), metodologias e <b>procedimentos</b> (como isso deve ser feito)	Trabalha com dados fornecidos pelos subordinados ou terceiros, principalmente sob a forma de relatórios (escritos ou verbais), mapas, gráficos e figuras que permitem a verificação de serviços em execução e tarefas determinadas. Geralmente mais oportunos, econômicos, completos e equilibrados.
Localização	De forma diferenciada em todos os níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional	De forma rotineira em todos os níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional
Caracterização ou tipologia mais importante	Para Tannenbaum (1975), o volume de controle é considerado como um precioso indicador do grau de organização de um empreendimento e sua distribuição identifica três modelos: o democrático, autocrático e “ <i>laissez-faire</i> ”	Para Likert (1971), o controle é tratado como uma das variáveis organizacionais, onde se busca levantar a percepção dos membros sobre aspectos da natureza dos processos de controle, utilizados como indicativos de autoritarismo ou participação
Enfoque	Organizacional, visa manter a organização em condições de funcionar para atingir seu propósito	Administrativo, sua intenção implícita é o aperfeiçoamento do controle organizacional

**Fonte: Compilado pelo autor.**

#### **4. As atividades desempenhadas pelas unidades de TI**

Identifica-se dois tipos fundamentais de serviços executados em TI, um com atividades rotineiras e outro, com atividades não-rotineiras. Simcsik (1992) dividiu o organograma dos CPDs em dois tipos de atividades, ou serviços. Um grupo com serviços rotineiros, indicado pelo ramo da operação (como por exemplo: digitação, processamento de dados e manutenção de equipamentos) e outro grupo com serviços não-rotineiros, indicado pelos ramos de "desenvolvimento de projetos" e "apoio técnico e operacional" (como por exemplo: desenvolvimento de sistemas e programação), conforme as seguintes características:

**Tabela 2 – Diferenças entre tipos de serviços rotineiros e não-rotineiros.**

ROTINEIROS	NÃO-ROTINEIROS
Tem vida mais longa	Tem vida mais indefinida
Repetitivas e constantes	Variáveis e de frequência incerta
Controles sistemáticos	Controles aleatórios
Modelos sistemáticos e sem alternativas	Modelos de projeção e análise de alternativas
Voltados à operacionalidade da empresa	Voltados para os níveis estratégicos e táticos

**Fonte: Adaptado de Simcsik (1992).**

## 5. Metodologia

Este estudo teve como objetivo investigar a relação entre a forma de controle organizacional sobre o prazo dos serviços terceirizados em TI, sob a perspectiva do poder e da influência (variável independente - VI) e a eficácia desta forma de gestão das unidades de TI nos bancos instalados no Brasil (variável dependente - VD). As formas de controle sobre o prazo das atividades foram caracterizadas pela seu volume e distribuição entre os níveis hierárquicos identificados nas organizações. Para melhor avaliar as relações descritas fizeram-se também análises, segmentando a amostra de bancos segundo o tipo de serviço terceirizado: rotineiro e não-rotineiro (variável de controle - VC).

Os níveis hierárquicos identificados no processo, confirmados em pré-teste foram:

- a) diretoria e alto escalão da terceirizante (1A): com características predominantemente de nível estratégico interno das unidades de TI dos bancos contratantes de serviços externos;
- b) gerência de divisão e de departamento da terceirizante (2A): com características de nível estratégico-tático interno à área tecnológica dos bancos contratantes de serviços;
- c) gerência de projetos e supervisão da terceirizante (3A): com características de nível tático-operacional interno à área tecnológica dos bancos contratantes;
- d) diretoria e primeiro escalão da terceirizada (1B): com características predominantemente de nível estratégico da empresa contratada externa aos bancos;
- e) gerência tática intermediária da terceirizada (2B): com características de nível tático externo aos bancos, voltados para a gestão, execução e controle do serviço terceirizado da TI;
- f) gerência operacional e supervisão da terceirizada (3B): com características de nível operacional externo aos bancos, voltados para a execução e controle do serviço terceirizado;
- g) classe executante e operacional da terceirizada (4B): recursos humanos da contratada que realizam diretamente o serviço terceirizado da TI aos bancos contratantes.

Para efeito da avaliação da eficácia da terceirização, oito itens foram selecionados para formar uma escala de medida de eficácia ou sucesso da terceirização da TI, baseando-se especialmente nas pesquisas de Leite (1997) e Bernstorff & Cunha (1999): (1) acesso imediato a novos recursos humanos especializados em TI; (2) aumento da agilidade na implementação de novas soluções de TI; (3) aumento da focalização no negócio principal da organização; (4) aumento na adaptabilidade da renovação constante em TI; (5) aumento na previsibilidade sobre os custos dos serviços de TI; (6) aumento na previsibilidade sobre os prazos das soluções de TI; (7) melhoria no atendimento ao cliente ou satisfação do usuário da informática; e (8) redução de custos com as soluções de TI.

Este estudo enquadra-se nas categorias de estudo de campo, tipo levantamento, com o corte transversal, com procedimentos quantitativos e análise correlacional, não experimental. Para medir as variáveis em estudo utilizou-se uma escala de sete pontos, tipo Likert, em questionário enviado por correio eletrônico, convencional e fax para os principais administradores da área tecnológica dos bancos envolvidos.

De uma população de 181 bancos alvos da pesquisa, foram enviados questionários para 161 instituições. Retornaram questionários aproveitáveis de 49 bancos. A amostra ficou constituída com 27% da população. Houve maior concentração de bancos privados nacionais (52% dos bancos). Dentre os respondentes, 55% pertenciam ao nível tático e 31% do nível estratégico (Diretoria) da própria área tecnológica. Quanto ao tipo de serviço analisado, 28 bancos responderam sobre a terceirização de atividades não-rotineiras e 21 bancos sobre atividades rotineiras. A coleta dos dados da pesquisa foi realizada em início de 2000.

Os subgrupos para análise foram divididos entre bancos com eficácia acima e abaixo da mediana juntamente com o tipo de serviço terceirizado.

**Tabela 3 – Subgrupos analisados.**

Variável de controle	Grupo 1	Grupo 2
Bancos que terceirizam atividades <b>rotineiras</b>	Bancos com índice de eficácia IET inferior à mediana (n=10)	Bancos com índice de eficácia IET superior à mediana (n=11)
Bancos que terceirizam atividades <b>não rotineiras</b>	Bancos com índice de eficácia IET inferior à mediana (n=14)	Bancos com índice de eficácia IET superior à mediana (n=14)

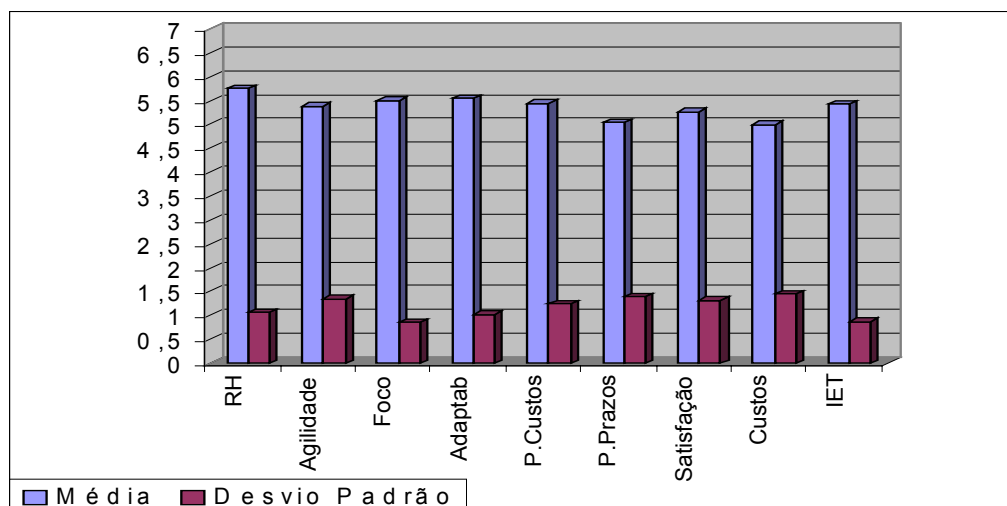
Fonte: O autor.

## 6. Resultados e análise dos dados

A variável dependente "Eficácia da Terceirização da TI", foi mensurada através de uma escala composta de oito itens listados no questionário. O respondente pode assinalar apenas os objetivos que sua organização afetivamente buscou com a terceirização da TI.

Uma escala ordinal de sete pontos, foi usada para avaliar o índice de melhoria da eficácia da terceirização da TI, sendo o valor um, para muito pior que antes, o valor quatro, para nem pior nem melhor que antes e o valor 7, para muito melhor que antes.

**Figura 1 - Média e desvio padrão das medidas de eficácia da terceirização da TI.**



Fonte: Dados da Pesquisa

O primeiro fato que se destaca na observação das médias obtidas nos indicadores de eficácia, conforme mostra a Figura 1 acima, é exatamente o alto nível registrado em todos os itens. Não existem grandes diferenças entre os indicadores, em relação a esse grau médio obtido, que variou entre 5,0 e 5,76. Os itens de redução de custos e previsibilidade sobre os prazos são ligeiramente mais baixos. Segundo Bernstorff, Nickel & Steiner (2000), a redução de custos e o aumento na previsibilidade dos prazos em se tratando da terceirização da TI, está relacionada com o tipo de atividade terceirizada e com a origem do capital da empresa. Caso o serviço terceirizado seja rotineiro, haverá uma maior redução nos custos com a informática e uma menor previsibilidade sobre os prazos destes serviços.

No que se refere aos desvios padrões destes dois indicadores, constata-se a maior variação dentre os demais (respectivamente 1,46 e 1,40), o que confirma a afirmação anterior, uma vez que a amostra está representada por bancos que terceirizam atividades rotineiras e não rotineiras.

As maiores médias apresentam-se nos itens de acesso a novos recursos humanos especializados, adaptabilidade a novos recursos tecnológicos e focalização no negócio principal do banco. Estas três variáveis, conforme Bernstorff & Cunha (1999), são os benefícios da terceirização mais atingidos pelas empresas que buscam uma maior

competitividade, independentemente de diferenças organizacionais como tipo de atividade, porte, origem de capital, etc.

Os três menores desvios padrões novamente confirmam a unanimidade sobre os três principais benefícios da terceirização descritos acima: 0,86 para focalização; 1,02 para a adaptabilidade e 1,07 para acesso a novos recursos humanos.

A suposição básica na construção de uma escala é que, quando diversos itens são somados em um escore único, os itens mensurem o mesmo constructo. Neste caso, cada um dos itens pode, de certa forma, ser considerado uma mensuração de eficácia, e ser consistentes ou equivalentes no que indicam sobre eficácia da terceirização da TI. Um procedimento de pesquisa importante a ser adotado, durante a construção ou estabelecimento de escalas que busquem a mensuração de um constructo, é a análise de confiabilidade. A confiabilidade desta escala para mensuração de sucesso, foi validada pela análise do  $\alpha$  de Cronbach, pelo software SPSS. Este coeficiente é baseado em um teste de consistência interna, que apresenta a média da inter-correlação existente entre um conjunto de itens (SPSS, 1993; Bryman & Cramer, 1992).

$$\alpha = \frac{k * \overline{\text{cov}} / \overline{\text{var}}}{1 + (k - 1) * \overline{\text{cov}} / \overline{\text{var}}}$$

Onde:

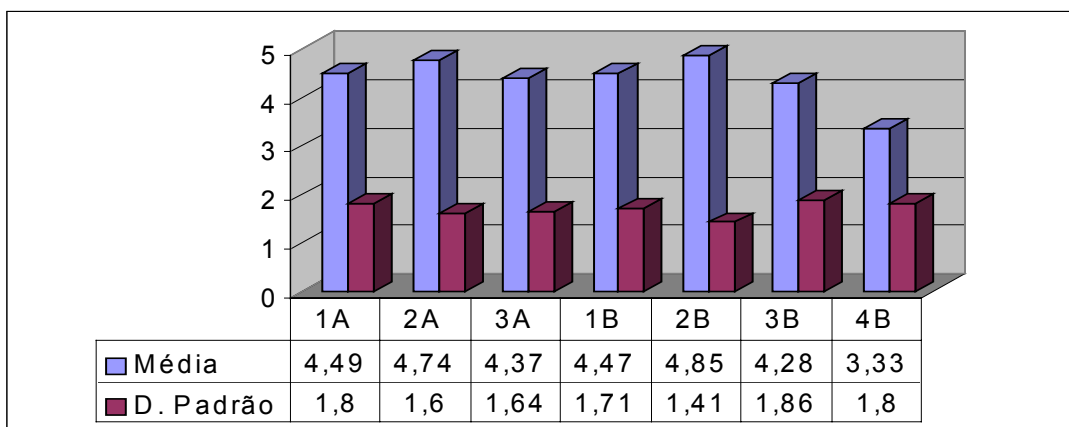
$\overline{\text{cov}}$  = covariância média entre os itens       $\overline{\text{var}}$  = variância média dos itens  
 $k$  = número de itens da escala

A escala apresentou uma confiabilidade de 0,85, o que demonstra alta consistência interna e inter-correlação entre os itens que a compõem, possibilitando assim que seja utilizada a média dos oito itens para representar a eficácia da terceirização da TI, neste caso, o Índice de Eficácia da Terceirização (IET).

A Variável Independente "Controle sobre o prazo de execução da atividade terceirizada" foi medida em um item único. Os valores para o grau de influência sobre o prazo e duração de cada serviço terceirizado, foram apontados em sete níveis hierárquicos participantes do processo de terceirização, sendo três internos à área tecnológica dos bancos e quatro das empresas terceirizadas, conforme descrito na metodologia apresentada acima.

A mensuração foi realizada através de uma escala ordinal de sete pontos, sendo o valor 1 (um) para indicar a ausência de influência, o valor 4 (quatro) para uma influência média e o valor 7 (sete) para uma influência absoluta, em cada um dos sete níveis hierárquicos identificados (ver item 5 - metodologia).

**Figura 2 – Média e desvio padrão da variável "controle sobre o prazo de execução da atividade".**



Fonte: Dados da Pesquisa.



Ao analisar a figura 2, percebe-se o baixo grau de controle sobre o prazo pela classe executante ou operacional da terceirizada, uma vez que o grau de controle sobre os prazos pelos demais níveis hierárquicos passam do ponto médio da escala, que é o grau quatro. O menor grau de controle sobre o prazo, atingido pela classe executante da terceirizada (4B), demonstra que os empregados operacionais possuem pouca influência para designar o início e o fim de suas próprias atividades, demonstrando ser um controle mais tático que operacional.

Por outro lado, verifica-se que a maior média no controle sobre o prazo, realizado pela gerência intermediária da terceirizada (2B), seguido pela gerência de divisão ou de departamento da terceirizante (2A), caracteriza também a importância estratégico-tática da alocação de tempo para realizar cada tarefa terceirizada da TI.

Quanto à variância, constata-se que as menores dispersões estão justamente no grau de controle sobre o prazo exercido pela gerência intermediária da terceirizada, seguido da gerência de divisão ou de departamento da terceirizante. Parece haver maior uniformidade a respeito do caráter mais estratégico-tático do controle do tempo mencionado acima.

No entanto, o maior desvio padrão é dado pelo controle sobre o prazo de execução de cada tarefa pela gerência operacional ou supervisão da terceirizada (3B). Esperava-se também obter unanimidade na forma de controle sobre o tempo de execução das atividades num nível tático-operacional da organização executante dos serviços terceirizados.

Para verificar o controle sobre o prazo e quais os níveis hierárquicos participantes do processo de terceirização que melhor discriminam os subgrupos separados pelo tipo de serviço terceirizado e pela mediana da variável dependente, o Índice de Eficácia da Terceirização (IET), realizou-se o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* e o de *Wilcoxon*.

Para identificar se o tipo de serviço terceirizado (VC) afeta a relação entre a eficácia da terceirização da TI (VD) e o controle organizacional sobre o prazo dos serviços (VI), foram utilizados os procedimentos de análise conforme descrito na tabela 3 e identificada a forma de controle sobre o prazo da atividade terceirizada (volume e distribuição) que melhor discrimina: a) os grupos dos bancos que terceirizam serviços rotineiros de TI separados pela mediana da variável IET, como por exemplo: manutenção de equipamentos, processamento de dados, digitalização, treinamentos, etc.; e b) os grupos dos bancos que terceirizam serviços não-rotineiros de TI separados pela mediana da variável IET, como por exemplo: projeto e desenvolvimento de sistemas, manutenção de sistemas, programação, etc.

O resultado desta análise está representada na figura 3 e 4 que, juntamente com a tabela 4, descrevem os índices de significância e também o perfil constituído com a média dos graus de controle sobre o prazo inicial e final de cada atividade de TI executada pela terceirizada, obtidos pelos sete níveis hierárquicos existentes no processo de terceirização, quando os dois subgrupos do tipo de serviço rotineiro e não-rotineiro são identificados a partir da mediana do IET.

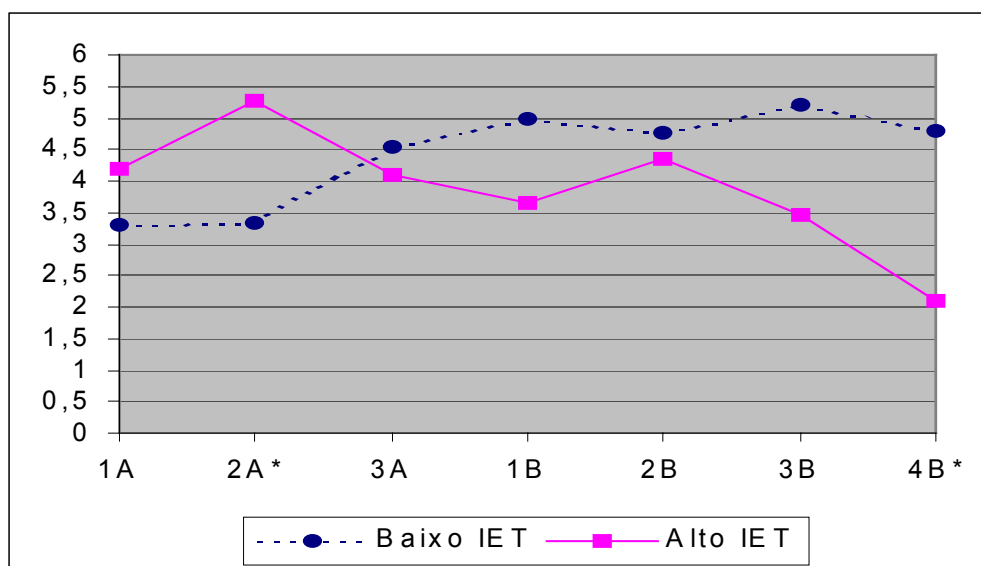
**Tabela 4 - Significância do teste *Mann-Whitney* para o controle sobre os prazos entre mesmos níveis hierárquicos, considerando a variável de controle tipo de serviço.**

Nível hierárquico	Grupos separados pelo tipo de serviço ROTINEIRO	Grupos separados pelo tipo de serviço NÃO-ROTINEIRO
	P	P'
1A - Diretoria e alto escalão da terceirizante	0,2821	<b>0,0362*</b>
2A - Gerência de divisão e de departamento da terceirizante	<b>0,0193*</b>	0,3853
3A - Gerência de projetos e supervisão da terceirizante	0,5214	<b>0,0293*</b>
1B - Diretoria e primeiro escalão da terceirizada	0,0824	0,1383
2B - Gerência tática intermediária da terceirizada	0,6955	0,3035
3B - Gerência operacional e supervisão da terceirizada	0,0722	0,1989
4B - Classe executante e operacional da terceirizada	<b>0,0046*</b>	0,3260

Fonte: Dados da Pesquisa.

(\*) – Os grupos diferem entre si significativamente:  $p \leq 0,05$ .

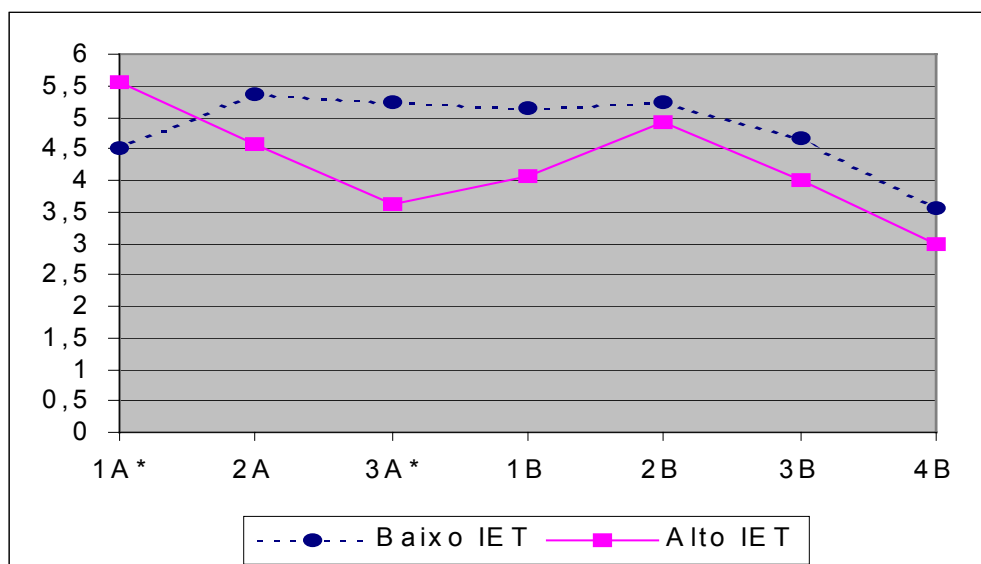
**Figura 3 - Perfil das médias dos controles sobre os prazos dos grupos separados pela mediana da variável IET – Serviços ROTINEIROS.**



(\*) – Os grupos diferem entre si significativamente:  $p \leq 0,05$ .

Fonte: Dados da Pesquisa.

**Figura 4 - Perfil das médias dos controles sobre os prazos dos grupos separados pela mediana da variável IET – Serviços NÃO-ROTINEIROS.**



(\*) – Os grupos diferem entre si significativamente:  $p \leq 0,05$ .

Fonte: Dados da Pesquisa

As formas de influência sobre os prazos, ou seja, sobre os cronogramas de execução dos serviços terceirizados, que aparentemente se relacionam significativamente com a eficácia da terceirização, conforme já citadas, são representadas pelas distribuições do volume de controle, ou seja, de influência segundo Tannenbaum (1975).

Nos serviços rotineiros, a variável independente de controle sobre os prazos que melhor explica a diferenciação entre subgrupos (acima e abaixo da mediana do IET) foi identificada na gerência de divisão ou de departamento da terceirizante (2A) e na classe

executante da terceirizada (4B). Conclui-se com isso que quanto maior a influência sobre os prazos de execução das tarefas rotineiras pelos níveis hierárquicos estratégico-táticos internos da terceirizante, e quanto menor a participação da própria classe executante no controle sobre o cronograma, melhor será o atingimento da eficácia da terceirização nos serviços rotineiros.

Conclui-se que quanto mais controle se delega aos responsáveis pela execução da tarefa rotineira, pior será seu resultado como um todo. Este resultado em parte é previsto por G. Vickers citado em Tannenbaum (1975), o qual alega existir um dilema em conciliar liberdade individual e eficiência coletiva.

Nos serviços não-rotineiros, a variável independente de controle sobre os prazos que melhor explica a diferenciação entre os subgrupos separados pela mediana do IET foi identificado nos dois extremos dos níveis hierárquicos internos dos bancos terceirizantes, ou seja, na diretoria e alto escalão (1A) e na gerência de projetos e supervisão (3A) com volumes inversos (ver figura 4).

O alto grau de influência sobre os prazos, exercido pelo nível estratégico da terceirizante (1A) pelo grupo de maior IET, parece demonstrar que melhor se alcançam os resultados almejados quando o cronograma é acompanhado e controlado mais fortemente pelo nível estratégico que definiu os objetivos. Surpreendentemente, quando os prazos são controlados mais fortemente pelos gerentes de projetos e supervisão da terceirizante (3A), pior se atingiu a eficácia. Tais inversões, parecem indicar uma benevolência maléfica por parte da gerência operacional em serviços não-rotineiros, talvez por esta classe estar mais ligada às execuções e problemas enfrentados principalmente nos desenvolvimentos de sistemas informatizados. A pesquisa indica que as pessoas se adequam aos prazos preestabelecidos.

**Tabela 5 - Significância do teste de Wilcoxon para o controle sobre os prazos entre diferentes níveis hierárquicos dos subgrupos separados pela mediana da variável IET e pelo tipo de serviço terceirizado.**

Níveis Hierárquicos		SERVIÇO ROTINEIRO						SERVIÇO NÃO-ROTINEIRO					
		2A	3A	1B	2B	3B	4B	2A	3A	1B	2B	3B	4B
Acima da mediana IET	1A	,2135		,5286				,2936		,025*			
	2A	1,000	,0519		,0747			1,000	,0910		,8658		
	3A		1,000			,2936			1,000			,4412	
	1B			1,000	,2489					1,000	,2664		
	2B				1,000	,3105					1,000	,2477	
	3B					1,000	,027*					1,000	,0587
Abaixo da mediana IET	1A	,7223		,015*				,046*		,1731			
	2A	1,000	,027*		,1508			1,000	,7989		,7532		
	3A		1,000			,4185			1,000			,5294	
	1B			1,000	,7874					1,000	,3454		
	2B				1,000	,3452					1,000	,3105	
	3B					1,000	,2936					1,000	,027*

1A - Diretoria e alto escalão da terceirizante
2A - Gerência de divisão e de departamento da terceirizante
3A - Gerência de projetos e supervisão da terceirizante
1B - Diretoria e primeiro escalão da terceirizada
2B - Gerência tática intermediária da terceirizada
3B - Gerência operacional e supervisão da terceirizada
4B - Classe executante e operacional da terceirizada

(\*) – Os grupos diferem entre si significativamente:  $p \leq 0,05$ .

Fonte: Dados da Pesquisa.

Ao analisar a tabela 5 e com base na tipologia de Tannenbaum (1975), que reconhece os sistemas autocrático, democrático e "*laissez-faire*" de controle, correlacionados com o

enfoque participativo de Likert (1971), conclui-se que:

1. Nas terceirizações das atividades rotineiras, em todos os níveis hierárquicos envolvidos no processo, os bancos de maior IET possuem uma forma tendendo ao democrático com uma concentração mais baixa de controle sobre os prazos pela classe executante da terceirizada (4B), e com participação pouco maior pelo nível mais estratégico-tático da terceirizante (2A). Enquanto nos bancos com menor IET, é percebida uma tendência de maior influência pelas classes mais diretamente responsáveis pela execução em si das tarefas, numa forma mais democrática de controle pela terceirizada e mais maléfica ao atingimento da eficácia.
2. Nas terceirizações das atividades não-rotineiras, nos níveis hierárquicos da terceirizante, os bancos de maior IET possuem uma forma tendendo ao democrático com uma participação maior pelo nível hierárquico estratégico (1A). Enquanto nos bancos com menor IET, uma tendência à delegação maior aos níveis tático-operacionais (2A e 3A) é percebida. Segundo Simcsik (1992), o controle pelo nível estratégico sobre os prazos em atividades não-rotineiras deve ser mais presente devido ao fato destas atividades possuírem um ciclo de vida mais indefinido no tempo, além da importância estratégica de se colocar um produto/serviço no mercado antes dos concorrentes, o que muitas vezes não é percebido pela classe executante, mais comovida por problemas operacionais.
3. Ainda nas terceirizações dos serviços não-rotineiros, os bancos de maior IET percebem uma forma também democrática de controle nos níveis hierárquicos da terceirizada, porém com volumes inferiores ao da sua diretoria (1A), mas com uma razoável participação pela classe executante da contratada (4B), superior à influência exercida pela mesma classe executante das atividades rotineiras.

A vantagem de uma posição mais centralizadora sobre os prazos surpreendeu, pois vai de encontro com as proposições de Silva & Almeida (1997), que alegam que o desenvolvimento do espírito de parceria, de comprometimento e de gestão participativa, diminui a resistência e aumenta a eficácia. Eficácia alcançada através do planejamento e da decisão conjunta (terceirizante e terceirizada); da extensão das responsabilidades a longo prazo; do controle operacional recíproco (onde se reflita a vontade mútua); da combinação das potencialidades; e do desenvolvimento e cooperação comum. Portanto, em relação ao cronograma de atividades a terceirização não se diferencia da subcontratação onde a contratante controla todas as operações da contratada.

Comparando-se os resultados entre os tipos de serviços, conclui-se que a democratização da influência entre todos os níveis hierárquicos envolvidos no processo de terceirização sobre os prazos iniciais e finais de execução de um serviço, não é um fator diferenciador entre todos os subgrupos. Porém o que se torna mais benéfico para a eficácia da terceirização nos controles sobre os cronogramas, é uma maior participação dos níveis estratégicos nos serviços não-rotineiros e táticos nos rotineiros. Porém, um maior desnível da forma de controle sobre os prazos que diferencia as atividades rotineiras das não-rotineiras é o fato de o controle exercido pela classe executante da terceirizada (4B) ser tão maléfica para as atividades rotineiras e aparentemente indiferente para as não-rotineiras.

## **7. Conclusões**

A importância desta espécie de pesquisa cresce diante da atual realidade do setor bancário, organizações que enfrentam o desafio de se manterem no mercado ante o final da "ciranda financeira" (ocasionada pelo fim da alta inflação) e a uma forte concorrência, impulsionada ainda mais pela entrada de bancos provenientes dos países da Europa e dos Estados Unidos. A partir de 1997 grandes instituições financeiras mundiais começaram a se instalar no Brasil, através de privatizações, aquisições e fusões. Com isso, especialmente o segmento tecnológico, responsável pela principal matéria prima dos bancos, a informação,

causadora da maior despesa contábil, torna-se o foco de inovações tecnológicas (com o aumento da automação bancária) e administrativas (com a implementação de novas técnicas de gestão) como a terceirização.

Portanto, na preparação da estrutura do departamento tecnológico, o administrador pode criar a organização ideal que necessita de ter, adequada ao caso. Entretanto, no organograma, surge uma estrutura diferente da ideal, aquela que chamamos de formal. E na realidade, no dia-a-dia de trabalho, ocorre a estrutura verdadeira, decorrente da própria maneira como os serviços são executados e controlados. Esta estrutura verdadeira da organização tem muitas variantes não percebidas no papel, mas que influem em quase tudo que se realiza, deformando completamente a estrutura formal. Antes que a estrutura informal crie problemas na empresa, é necessária uma reorganização, fato natural devido ao dinamismo das empresas contemporâneas. Para esta reflexão, o resultado das constatações desta pesquisa podem contribuir significativamente de forma positiva aos administradores das áreas tecnológicas das instituições financeiras.

A análise dos dados confirma fortemente a proposição deste estudo de que as formas de controle organizacional, sob o enfoque do poder e influência afetam a eficácia das terceirizações das atividades da TI. Para Giosa (1997), com a terceirização sempre haverá mudanças nos processos e culturas das organizações, principalmente quanto às formas de controle sob o prisma do poder e da influência. Constatou-se porém, que é imprescindível a divisão entre os serviços rotineiros e não-rotineiros, pois as formas de controle variam significativamente entre estes subgrupos.

Para o conjunto dos bancos considerados, os aspectos de controle sobre o prazo entre os níveis hierárquicos identificados no processo que mais distinguiram aqueles de melhor ou pior eficácia foram:

**Tabela 6 – Quadro resumo do controle sobre os prazos significantes da pesquisa nos grupos de maior IET.**

<b>Distribuição</b>	<b>Volume</b>	<b>Tipo de serviço</b>
1A - Diretoria e alto escalão da terceirizante	Alto	Não-rotineiro
2A - Gerência de divisão e de departamento da terceirizante	Alto	Rotineiro
3A - Gerência de projetos e supervisão da terceirizante	Alto	Não-rotineiro
4B - Classe executante e operacional da terceirizada	Baixo	Rotineiro

**Fonte: Dados da Pesquisa.**

Para Tannenbaum (1975) o controle é utilizado como sinônimo de fiscalização, processo onde as pessoas, grupos ou organizações afetam intencionalmente o comportamento de outras pessoas, grupos ou organizações. E considera que o grande enfoque em temas como tipo de liderança (autoritária ou democrática), centralização/descentralização, tipo de supervisão (fechada ou geral), estrutura organizacional (achatada ou alongada) e gestão participativa, refletem um interesse pelos efeitos das variações nos padrões de controle.

As análises conduzidas neste estudo permitiram as seguintes conclusões sobre o controle sobre o prazo:

- Nos serviços rotineiros: quanto maior e mais democrático o controle pelos níveis hierárquicos da terceirizante (2A), e menor a influência pelo nível operacional da terceirizada (4B), melhor será o atingimento da eficácia da terceirização. Quanto mais participativo o controle pela classe executante da terceirizada (4B), menor será a eficácia.
- Nos serviços não-rotineiros: quanto maior o controle pelo nível estratégico da terceirizante (1A), principalmente em relação ao seu próprio nível operacional (3A) e em relação ao nível estratégico da terceirizada (1B), melhor será o atingimento da eficácia da terceirização. Quanto maior o volume de controle pela gerência de projetos

da terceirizante (3A), menor será a eficácia.

A tabela 7 abaixo mostra sinteticamente as conclusões desse estudo em relação aos bancos terceirizantes que obtiveram maior índice de eficácia:

**Tabela 7– Quadro resumo da quantidade e distribuição de controle sobre o prazo nos grupos de maior IET.**

<b>Tipo de serviço</b>	<b>Volume</b>	<b>Localização</b>
Rotineiro	Alto e democrático	Na terceirizante
	Baixo	No executante da terceirizada
Não-rotineiro	Alto	Na Diretoria da terceirizante
	Baixo	Na Gerencia operacional da terceirizante

**Fonte: Dados da Pesquisa.**

Do ponto de vista acadêmico, este estudo apresenta algumas contribuições importantes. Em primeiro lugar, as análises apontam para a capacidade de generalização de alguns resultados previamente encontrados na literatura a respeito das formas de controle organizacional. Em relação ao baixo volume sobre o controle sobre o prazo observado nas classes executantes nos serviços rotineiros associados à alta eficácia é justificado por Lukes (1990), quando relata que entre outras formas, a constituição formal do controle (sob a perspectiva do poder) nas estruturas organizacionais é uma forma de domínio da vontade de uns sobre a vontade dos outros, como uma forma de poder assimétrico. Sob este enfoque do consentimento, Lukes (1990) conclui que o controle social se torna mais efetivo quanto mais se evitar o conflito e menor for o uso da coerção, numa abordagem estruturalista, onde os objetivos individuais sempre serão divergentes dos objetivos organizacionais, também confirmado por Tannenbaum (1975).

Braga (1988) concluiu que os boicotes e os ruídos da comunicação, disputas por poder, conivências, consentimentos, coligações, conspirações e os silêncios são alguns dos mecanismos de entropia informacional, que relevam o caráter negativo da cultura organizacional brasileira: autoritário e centralizador do poder e influência sobre o outro.

Observou-se nos serviços rotineiros, em relação ao prazo, que quanto maior a influência do executante na própria atividade, pior foi o atingimento da eficácia. Para Scott (1992), o poder em grupos informais é baseado nas características do indivíduo. Ao contrário, o poder em organizações formais é determinado, pelo menos em parte, por uma estrutura, onde a hierarquia de posições é criada, controlando uma à outra.

Por outro lado, os teóricos do sistema natural insistem que uma organização nunca tem sucesso em controlar todas as fontes de poder ou em alocar racionalmente o poder entre as posições. As razões são duas: 1) as posições são preenchidas por pessoas, e pessoas possuem características diversas e variáveis, algumas das quais podem tornar-se a base das diferenças de poder informal nas organizações formais; e 2) na alocação de recursos para as posições de uma organização, alguns participantes podem inevitavelmente obter acesso a recursos que podem ser usados de formas não entendidas pelos desenhistas da organização.

O controle das premissas cognitivas está relacionado com o comprometimento normativo e voluntário subjacentes à ação, entre o subordinado e a sua tarefa, através de um processo de internalização das premissas de comportamento necessárias para o desenvolvimento da atividade, pró-ativamente. De acordo com Perrow (1986), este é o tipo de controle mais eficiente de todos, principalmente se utilizado em atividades não rotineiras, com poucas regras e regulamentos. Embora o controle invisível esteja mais presente na alta administração, enquanto os tradicionais burocrático e direto, no chão de fábrica, todos podem estar presentes ao mesmo tempo em qualquer nível hierárquico da organização ou sub-unidade.

Do ponto de vista gerencial, os resultados do estudo podem fornecer dados importantes para futuras decisões empresariais. Em primeiro lugar, reforça diversas conclusões a respeito da importância da utilização de formas de controle organizacional para administrar as pessoas ao longo do processo de terceirização da Tecnologia da Informação. A integração multifuncional para realizar a interface entre as empresas envolvidas (bancos e terceirizadas), é uma das principais formas de aumentar o conhecimento e compartilhamento de influências relativas ao ambiente tecnológico altamente competitivo. Além disso, quanto mais adequada for a forma de controle sob o enfoque do poder e da influência, desde o início do processo de terceirização, maior é a possibilidade de alcance da eficácia, sempre e cada vez mais alvo da gestão tecnológica.

## Referencias Bibliográficas

- BERNARDI, Luiz A. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERNSTORFF, Vitor Hugo. Terceirização: problema ou solução? IN: XXIII Encontro Anual da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu PR. **ANAIS**. ANPAD, 1999.
- \_\_\_\_\_, e CUNHA, João Carlos da. O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização da tecnologia da informação. IN: XXIII Encontro Anual da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu PR **ANAIS**. ANPAD, 1999.
- \_\_\_\_\_, NICKEL, Daniele Cristine e STEINER, Pedro José. Pricing decisions for IT outsourcing. IN: BALAS 2000, Caracas, Venezuela. **ANAIS**. BALAS, 2000.
- \_\_\_\_\_. A Eficácia na Terceirização da Tecnologia da Informação: Aspectos de Controle IN: XXV Encontro Anual da ANPAD, 2001, Campinas SP. **ANAIS**. ANPAD, 2001.
- BRAGA, Nice. Comportamentos comunicativos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 34-51, out/dez 1988.
- BRYMAN, Alan e CRAMER, Duncan. **Análise de dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS**. Oeiras: Celta Editora, 1992.
- CAMERON, Kim S. e WHETTEN, David A. **Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models**. New York: Academic Press, 1983.
- CERTO, Samuel C. e PETER, J. Poul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHATTERJI, Deb. *Acessing External Sources of Tecnology*. **Research Technology Management**, v. 39, n. 2, p. 48-56, March/April, 1996.
- DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos turbulentos**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: Uma abordagem Estratégica**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.
- HENDRY, John. O custo oculto da terceirização. **HSM Management**, São Paulo, v. 0, n. 2, p. 82-90, Maio/Jun. 1997.
- KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- LEITE, Jaci C. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. Terceirização em informática no Brasil. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 68-77, Jul./Set. 1997.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.
- LUKES, Steven. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, Tom, NISBET, Robert (org.). **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1990. p. 823-880.

- OLIVEIRA, Lúcia Barbosa de e ÁVILA, Marcos Gonçalves. Motivadores, desafios e controle gerencial em um processo de reestruturação em unidades de negócio. IN: XXI Encontro Anual da ANPAD, 1997, Rio das Pedras RJ. **ANAIS**. ANPAD, 1997.
- OUCHI, William G. *Conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. **Management Science**, v. 25, n. 9, p.833-848, sept. 1979.
- PERROW, Charles. **Complex Organizations**. 3 ed. McGraw Hill:New York, 1986.
- SCOTT, W. Richard. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**. New Jersey, Prentice-Hall, 1992.
- SILVA, Ronaldo A. R. da e ALMEIDA, Myrian C. de.. Terceirização e Quarteirização: indicativos estratégicos para implementação. IN: XXI Encontro Anual da ANPAD, 1997, Rio das Pedras RJ. **ANAIS**. ANPAD, 1997.
- SIMCSIK, Tibor. **OMIS: organização, métodos, informação e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- SPSS. **SPSS for windows: base system user's guide & professional statistics**. Release 6.0, Ontário: SPSS, 1993.
- TANNENBAUM, A. S. **Controle Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1975.
- WANG, Charles B. **O novo papel do executivo de informática**. São Paulo: Makron Books, 1998.