

O Controle Sobre os Preços Garante o Sucesso na Terceirização da Tecnologia da Informação nos Bancos Instalados no Brasil?

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 valores pagos pelas instituições financeiras instaladas no Brasil, sob a perspectiva do poder e influência. A forma de controle sobre o preço, caracterizada pela sua quantidade e distribuição, foram avaliadas entre os níveis hierárquicos identificados nas estruturas organizacionais, a saber: estratégico, tático e operacional do banco terceirizante e estratégico, tático, operacional e classe executante da organização terceirizada.

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. 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 preço, sob o enfoque do poder e influência, afetam a eficácia das terceirizações das atividades da TI. 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.

1. Introdução

As organizações têm-se mostrado ávidas por inovações em sua estrutura organizacional, devido ao processo de globalização, ao acirramento da concorrência, à instabilidade da economia mundial, à premência na redução de despesas e ao aumento nas receitas, entre outros fatores iminentes e contemporâneos.

Esse contexto desencadeia o início de um processo de reestruturação organizacional interna, com a introdução acelerada de novas tecnologias que possibilitem melhor qualidade e maior competitividade empresarial. Esse processo induz as instituições a uma fase de adequação dos seus sistemas e das pessoas envolvidas para uma nova filosofia de trabalho, a fim de preparar seus processos para uma gestão por resultados, como a terceirização.

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 estrategicamente 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).

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).

Para Hendry (1997), as mudanças tecnológicas, principalmente da informação, levaram as organizações integradas (verticalizadas) a se transformarem em organizações em rede. Ainda mais com a recessão econômica do final da década de 80, cuja ordem era cortar custos (importância no lucro gerado X capital imobilizado), juntamente com o aumento da competitividade internacional, somaram-se os elementos determinantes para a terceirização como forma de gestão, relacionando essa nova estrutura organizacional com a ideologia política dos EUA e Inglaterra, baseada no individualismo, na eficiência, no profissionalismo e na orientação ao mercado, libertando o indivíduo das amarras organizacionais, determinando e gerindo sua própria carreira ou empresa e transferindo as funções do setor público para o privado.

2. A busca da eficácia e 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, pois: a) os indivíduos não devem identificar suas próprias preferências por uma organização, pois valores motivacionais e de julgamento podem estar em diferentes níveis; b) preferências individuais e organizacionais mudam com o tempo, como a produtividade; c) critérios de mensuração podem ser contraditórios simultaneamente numa mesma organização como o custo da produção e o número de empregados; e d) as preferências estratégicas nem sempre estão relacionadas ou são julgadas como eficácia organizacional, gerando falta de concordância entre os níveis organizacionais, como por exemplo, entre os acionistas e a sociedade. Os autores sugerem como alternativa para o impasse a definição de uma lista de objetivos e prioridades da organização no tempo específico.

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 biotecnologia, na eletrônica e na indústria de *software*. O autor também 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.

Para Earl (1998), a terceirização da TI originou-se da necessidade de cortar custos e reduzir pessoal devido às crescentes despesas com o setor de informática, geralmente não compatível com seu resultado para as organizações, ou seja, insatisfações quanto ao custo, à qualidade e ao desempenho das unidades de TI.

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.

Para Vidal (1993), o que leva as empresas a terceirizar seus centros de TI são os custos, as preocupações alheias ao foco principal, o fato de se ter uma empresa de informática dentro de outra (como fábrica), a exigência de renovação constante de tecnologia, o advento dos microcomputadores, a facilidade da utilização do *software*, o progresso e profissionalismo do usuário e o tradicionalismo estancado nos “Centros de Processamento de Dados” (CPD’s). Salienta-se, porém, que os quatro últimos fatores podem ser caracterizados como oriundos da inovação tecnológica.

O levantamento bibliográfico aponta que a organização ao terceirizar partes de suas atividades de TI, deverá ganhar em vários aspectos, desde macro como microeconômicos (quanto a custo, competitividade e ao próprio desempenho da área de TI). Os itens abaixo são sintetizações das exposições de vários autores, entre eles: Brasil (1993); Hendry (1997); Leiria & Saratt (1995); Leite (1994); Rezende (1997); Silva & Almeida (1997); Vidal (1993); e outros, indiretamente, que indicam que a terceirização permite:

- **No aspecto macroeconômico:**

- a) a criação de novas empresas e mais arrecadações fiscais;
- b) o enxugamento de grandes organizações ineficientes (principalmente públicas);
- c) a geração de emprego e distribuição de renda;
- d) a transferência de tecnologia interfirma, aumentando a eficiência global.

- **No aspecto microeconômico:**

- Em relação à competitividade organizacional:

- a) acabar com a acomodação e ineficácia da estabilidade no emprego;
- b) agilidade no processo decisório, devido à simplificação da estrutura organizacional;
- c) o aumento nos lucros devido ao aumento de eficiência (redução de custos);
- d) o contato apenas de empresa para empresa;
- e) a diminuição do corporativismo;
- f) o enxugamento, redução de níveis hierárquicos e da largura da base organizacional;
- g) o estabelecimento de parcerias e diminuição da burocracia;
- h) a flexibilidade econômica (adaptabilidade a mudanças);
- i) a focalização com ganho de especialização e de eficácia;
- j) maior facilidade na implantação de programas de qualidade total;
- k) manter a competitividade, crescimento mais rápido;
- l) melhorar a administração do tempo da empresa;
- m) uma revisão estrutural e cultural da empresa.

- Em relação ao custo:

- a) o corte no excesso de pessoal e acabar com a ociosidade quando em baixas demandas;
- b) a desmobilização de ativos;
- c) a diminuição de reclamações trabalhistas;
- d) o ganho e reaproveitamento do espaço físico colocado em disponibilidade;
- e) o ganho pela economia de escala (demanda) e aumento da curva de aprendizagem na parceira, aumentando eficiência e reduzindo custo, com reflexo na terceirizante;
- f) a pulverização da ação sindical ao reduzir sua base de representação e, conseqüentemente, seu poder político e econômico, criando condições de desmobilização para movimentos grevistas;
- g) a racionalização das compras e redução de estoques com diminuição dos desperdícios;
- h) a redução do passivo trabalhista nas empresas terceirizantes;

- i) a transformação do custo fixo em variável (com manutenção do faturamento e diminuição do imobilizado).
 - Em relação ao desempenho da TI:
- a) a despreocupação com suprimentos para esta área;
- b) a elevação do nível de serviço de TI, com aumento da satisfação do usuário/cliente;
- c) a eliminação da preocupação de reciclagem no recrutamento e treinamento nesta área, exigidos constantemente pelo *turnover* dos profissionais em informática;
- d) a flexibilização técnica (adaptabilidade a mudanças), ou seja, a facilidade de desvinculação de tecnologias ultrapassadas (morosidade para especializar/treinar pessoal interno para nova tecnologia);
- e) maior possibilidade de controle sobre especificações técnicas, prazo, preço, qualidade, volume da produção, etc. devido à visibilidade contratual e financeira, pois há um maior paternalismo com o pessoal da casa;
- f) a objetividade de análise custo x benefício em novos projetos de TI;
- g) a objetividade e definição das prioridades em TI;
- h) a previsibilidade de gastos (custo x investimento) em TI, com ou sem diminuição;
- i) a transferência da responsabilidade pela operação dos sistemas.

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 ou exigência da renovação constante da informática; 15% flexibilidade ou busca por 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.

3. O controle financeiro sobre o valor a pagar pela terceirização

Numa visão cibernética, o controle está essencialmente ligado à retroalimentação na operação dos sistemas administrativos, devendo estar adequado ao tipo de empreendimento, estrutura organizacional e aos requisitos pessoais. Pois Koontz & O'Donnel (1981) ressaltam a importância do controle antecipado devido às irregularidades do tempo administrativo e às deficiências do *feedback* normal.

Para esses autores, a maioria dos controles cibernéticos são parciais, concentrados em algumas facetas dos produtos como: qualidade do produto, fluxo de caixa, custos ou outro aspecto restrito. Os controles globais, que fornecem uma visão total dos processos de toda a organização ou departamento, por serem complexos e envolverem inúmeras variáveis, tendem a ser financeiros. Os instrumentos mais valiosos de controle global, portanto, são os resumos orçamentários, as declarações de lucros e perdas, a taxa de retorno sobre o investimento e a auto-auditoria da empresa.

Para Koontz & O'Donnel (1981), a melhor forma de concretizar o pretendido, é evitar que os desvios ocorram através do controle antecipado. 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 cabíveis sejam realizadas no menor prazo possível, minimizando desperdícios de recursos de

qualquer espécie.

Para Oliveira & Ávila (1997), as organizações que atuam num ambiente hostil, dinâmico e complexo tendem a manter uma estrutura descentralizada, mais flexível e menos hierarquizada, tornando o controle financeiro essencial para o atingimento do sucesso organizacional. Esse controle objetiva acompanhar orçamentos, despesas/custos, receitas e verificar se os resultados estão de acordo com o esperado. Os autores ainda destacam a importância dos mecanismos informais para o alcance dos objetivos organizacionais, ressaltando que os fatores motivacionais dificilmente se formalizam num sistema fechado de controle. No sistema fechado as ações referentes aos controles já são conhecidas e os indivíduos têm acesso a toda informação, as quais são rotineiras e previamente programadas.

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 conteúdos), quando isso deve ocorrer (prazos e cronogramas), orçamentos e preços (quanto isso deve custar), diretrizes, delegação e designação (quem faz o que), metodologias e procedimentos (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 valor a ser pago pelos 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 preço, caracterizadas pela sua quantidade e distribuição entre os níveis hierárquicos identificados nas organizações, foi avaliada conforme o tipo de serviço terceirizado, rotineiro ou não rotineiro (variável de controle - VC).

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

- diretoria e alto escalão da terceirizante (1A): com características predominantemente de nível estratégico interno das unidades de TI dos bancos contratantes de serviços externos;
- gerência de divisão e de departamento da terceirizante (2A): com características de nível estratégico-tático interno à área tecnológica dos bancos contratantes de serviços;
- gerência de projetos e supervisão da terceirizante (3A): com características de nível tático-operacional interno à área tecnológica dos bancos contratantes;
- diretoria e primeiro escalão da terceirizada (1B): com características predominantemente de nível estratégico da empresa contratada externa aos bancos;
- 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;
- gerência operacional e supervisão da terceirizada (3B): com características de nível operacional externo aos bancos, voltados para a execução e controle do serviço terceirizado;
- 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, verificaram-se na literatura diversos estudos que analisaram os principais objetivos dessa forma de gestão da TI. Baseando-se nesses conhecimentos prévios, 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), sem ordem de importância: (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.

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.

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 rotineiras	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 não rotineiras	Bancos com índice de eficácia IET inferior à mediana (n=14)	Bancos com índice de eficácia IET superior à mediana (n=14)

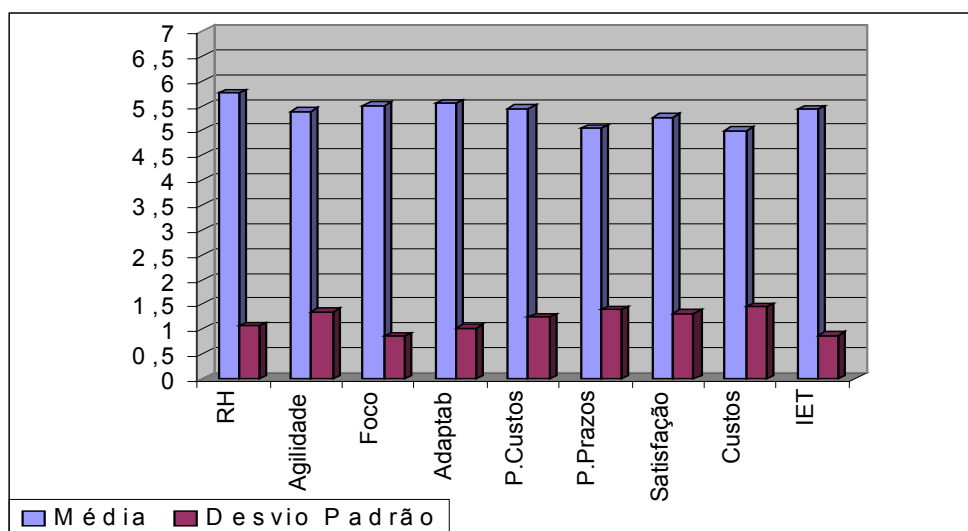
Fonte: O autor.

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 e dois foram deixados em branco para serem descritos pelos respondentes. 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 (Média e desvio padrão das medidas de eficácia da terceirização da TI) 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.

Poucos bancos (apenas dois) recorreram à avaliação de objetivos ou benefícios da terceirização não listados no questionário padrão. Os objetivos adicionais listados foram: redução de espaço físico e redução de custos somente com pessoal.

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 α de Cronbach. 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

As tabelas 4 e 5, a seguir, mostram os resultados do teste pelo software SPSS, considerando os oito itens de eficácia utilizados na mensuração e os 49 bancos pesquisados.

Tabela 4 – Matriz de correlação do α de Cronbach.

	RH	Agilidade	Foco	Adaptabil.	P. Custos	P. Prazos	Satisfação	Custos
RH	1.0000							
Agilidade	.7401	1.0000						
Foco	.2805	.1910	1.0000					
Adaptab.	.4426	.4662	.2347	1.0000				
P. Custos	.4068	.1630	.2755	.3463	1.0000			
P. Prazos	.4920	.5237	.6042	.1881	.3584	1.0000		
Satisfação	.4238	.4400	.4938	.4188	.1201	.6388	1.0000	
Custos	.5505	.4061	.4455	.4651	.5357	.4164	.3691	1.0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5 – Análise do α de Cronbach.

Itens	α de Cronbach
Acesso imediato a novos recursos humanos especializados	0,85
Aumento da agilidade na implementação de novas soluções	
Aumento da focalização no negócio principal da organização	
Aumento na adaptabilidade da renovação constante da informática	
Aumento na previsibilidade sobre os custos	
Aumento na previsibilidade sobre os prazos	

Melhoria no atendimento ao cliente ou satisfação do usuário da informática	
Redução de custos com a informática	

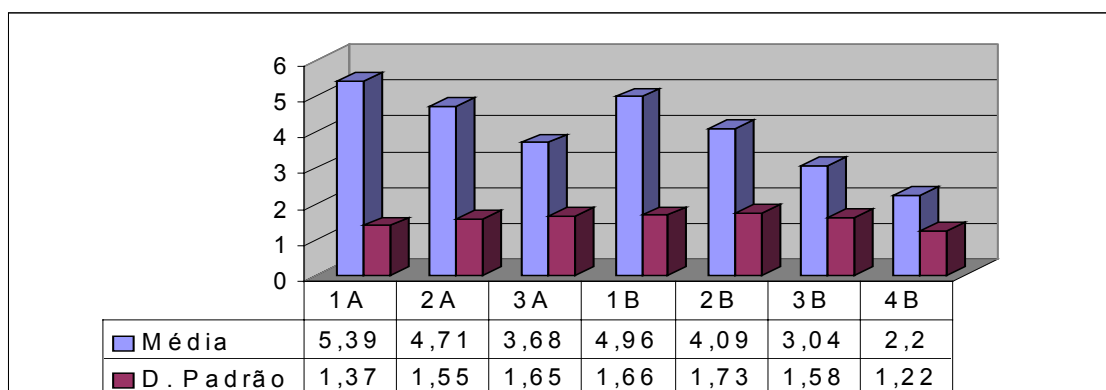
Fonte: Dados da pesquisa.

A escala apresenta 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 os preços dos serviços terceirizados" foi medida em um item único. Os valores para o grau de influência sobre os valores e preços a serem pagos para 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 preços dos serviços terceirizados".



Fonte: Dados da Pesquisa.

Ao analisar a figura 2, uma apreciação geral que salta à vista, é o elevado grau de controle sobre os preços pelos níveis hierárquicos mais altos, tanto da terceirizante, como da terceirizada, considerando que o ponto médio da escala é o grau quatro. Observa-se ainda uma diminuição do grau de controle conforme se reduz o nível hierárquico participante do processo da terceirização da TI dos bancos pesquisados.

O menor grau de controle, atingido pela classe executante ou operacional da terceirizada, demonstra a realidade nos processos de terceirizações. É sabido que os empregados operacionais pouco controlam os preços finais a serem pagos pelas suas próprias atividades, pois trata-se de uma negociação realizada num nível mais estratégico. Ressalta-se que nesta pesquisa nenhuma terceirizada foi apontada como cooperativa.

Por outro lado, verifica-se a maior média no controle realizado pela diretoria e alto escalão da terceirizante (1A), seguida pelo mesmo nível hierárquico da terceirizada (1B) e pela gerência de divisão ou de departamento (2A), confirmando o caráter estratégico do controle sobre o preço dos serviços terceirizados em TI.

Quanto à variância, constata-se que as menores dispersões estão justamente no grau de controle exercido pela classe executante da terceirizada (4B) e pela diretoria e alto escalão da terceirizante (1A). Demonstrando provável uniformidade a respeito do caráter mais estratégico do controle sobre os preços dos serviços terceirizados.

No entanto, o maior desvio padrão é dado pelo controle sobre os preços exercido pela gerência tática da terceirizada (2B), seguida pela diretoria ou primeiro escalão também da terceirizada (1B). Esperava-se obter unanimidade na forma de controle sobre os preços pelo nível estratégico da terceirizada, uma vez que as negociações ocorrem neste nível entre o banco terceirizante e a empresa terceirizada.

Para verificar quais os itens de controle e quais os níveis hierárquicos participantes do processo de terceirização que melhor discriminam os subgrupos separados pelo tipo de serviço terceirizado (rotineiro ou não-rotineiro) 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 os preços dos serviços (VI), foram utilizados os procedimentos de análise conforme descrito na tabela 3 e identificada a forma de controle sobre o preço do serviço terceirizado (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, área de informática inteira, manutenção de sistemas, programação, etc.

O resultado desta análise está representada pela figura 3 (Perfil das médias dos controles sobre o preço dos grupos separados pela mediana da variável IET – Serviços rotineiros) e pela figura 4 (Perfil das médias dos controles sobre o preço dos grupos separados pela mediana da variável IET – Serviços não-rotineiros), que juntamente com a tabela 6 (Significância do teste *Mann-Whitney* para o controle sobre os preços entre mesmos níveis hierárquicos, considerando a variável de controle tipo de serviço), descrevem os índices de significância e também o perfil constituído com a média dos graus de controle sobre os preços pagos pelos serviços de TI terceirizados, obtidos pelos sete níveis hierárquicos identificados no processo de terceirização, quando os dois subgrupos do tipo de serviço rotineiro são identificados a partir da mediana do IET e quando os dois subgrupos do tipo de serviço não-rotineiro são também identificados a partir da mediana do IET.

Tabela 6 - Significância do teste *Mann-Whitney* para o controle sobre os preços entre mesmos níveis hierárquicos, considerando a variável de controle tipo de serviço.

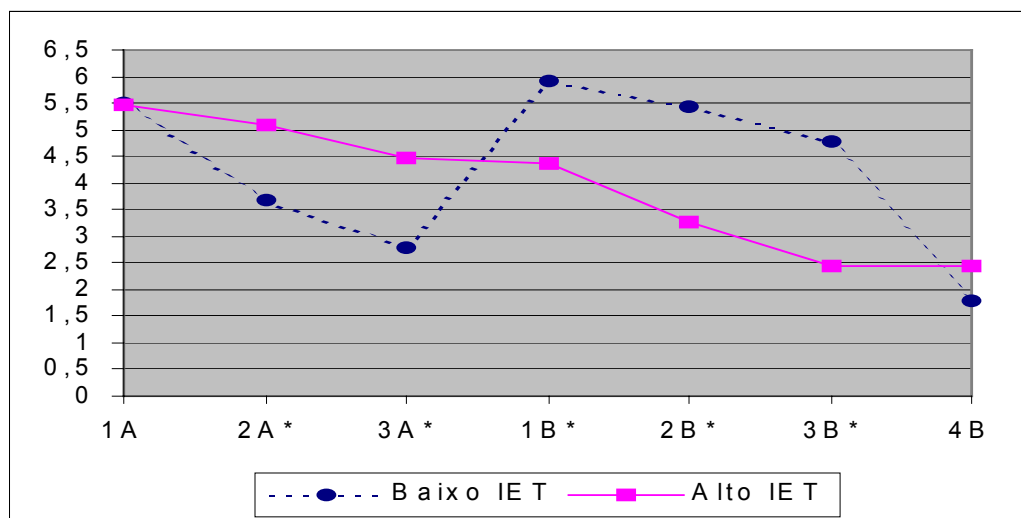
Nível hierárquico	Grupos separados pelo tipo de serviço ROTINEIRO	Grupos separados pelo tipo de serviço NÃO-ROTINEIRO
	P	P'
1A - Diretoria e alto escalão da terceirizante	0,4798	0,7639
2A - Gerência de divisão e de departamento da terceirizante	0,0343*	0,4368
3A - Gerência de projetos e supervisão da terceirizante	0,0073*	0,6610
1B - Diretoria e primeiro escalão da terceirizada	0,0176*	0,1960
2B - Gerência tática intermediária da terceirizada	0,0007*	0,0074*
3B - Gerência operacional e supervisão da terceirizada	0,0006*	0,0396*
4B - Classe executante e operacional da terceirizada	0,1617	0,0043*

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

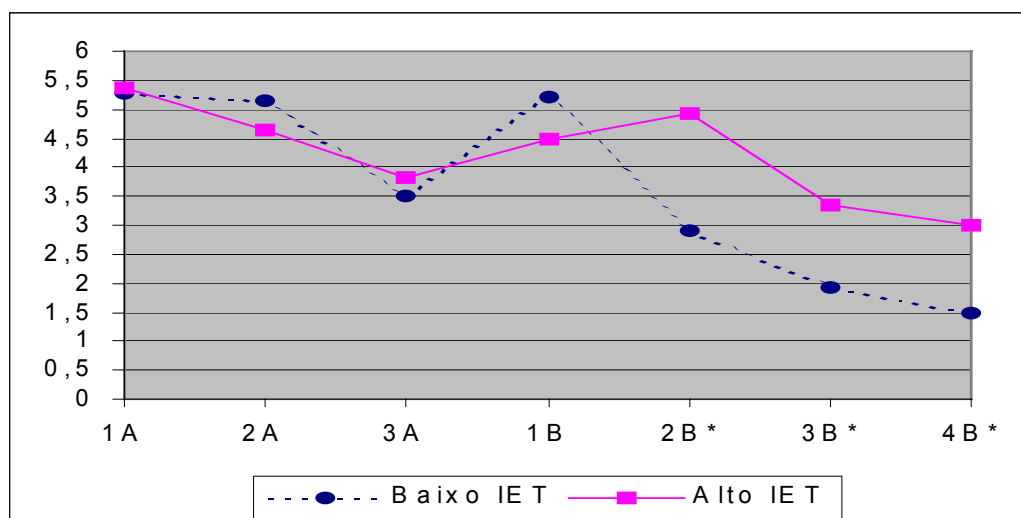
Figura 3 - Perfil das médias dos controles sobre o preço dos grupos separados pela mediana da variável IET – Serviços ROTINEIROS.

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



Fonte: Dados da Pesquisa.

Figura 4 - Perfil das médias dos controles sobre o preço 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 controle sobre o preço dos serviços terceirizados que aparentemente se relacionam significativamente com a eficácia da terceirização são representadas pelas distribuições do volume de controle, ou seja, de influência segundo Tannenbaum (1975).

Nos serviços rotineiros, a variável independente de controle sobre o preço que melhor explica a diferenciação entre subgrupos (acima e abaixo da mediana do IET) foi identificada em quase todos os níveis hierárquicos com exceção da diretoria e alto escalão da terceirizante (1A) e da classe executante da terceirizada (4B). Conclui-se com isso que quanto maior o controle sobre os preços pelos níveis hierárquicos internos, da terceirizante, e menor a influência pelo nível operacional da terceirizada, melhor será o atingimento da eficácia da terceirização nos serviços rotineiros. Por sua vez, a recíproca também parece ser verdadeira.

Quanto menor o grau de controle interno e maior o volume de controle externo, menor será o atingimento da eficácia da terceirização do mesmo tipo de serviço, o rotineiro. De acordo com Giosa (1997), a terceirizante deve exigir e controlar a qualidade, o preço, o prazo e a inovação sempre em maior grau do que a própria terceirizada para garantir o sucesso da terceirização.

Nos serviços não-rotineiros, a variável independente de controle sobre o preço que melhor explica a diferenciação entre os subgrupos separados pela mediana do IET foi identificada em quase todos os níveis hierárquicos da terceirizada (2B, 3B e 4B) com exceção da diretoria e primeiro escalão (1B). Diferentemente da atividade rotineira, foi percebido um maior volume de controle sobre os preços pela terceirizada nos bancos que atingiram um maior grau de eficácia da terceirização de seus serviços não-rotineiros. A presença de significância na influência sobre os preços pela classe operacional da terceirizada (4B), além da gerência tática e operacional (2B e 3B) nos bancos que atingiram alto IET, indica que nas atividades não-rotineiras uma maior participação externa, com uma distribuição do controle mais equilibrada garante maior êxito.

Tabela 7 - Significância do teste de Wilcoxon para o controle sobre os preços 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	,3270		,0926				,6121		,2213			
	2A	1,000	,043*		,007*			1,000	,1763		,8336		
	3A		1,000			,007*			1,000			,2049	
	1B			1,000	,0801					1,000	,6891		
	2B				1,000	,043*					1,000	,014*	
	3B					1,000	1,000					1,000	,2367
Abaixo da mediana IET	1A	,0663		,4185				1,000		,9594			
	2A	1,000	,043*		,027*			1,000	,0506		,005*		
	3A		1,000			,015*			1,000			,0759	
	1B			1,000	,2249					1,000	,021*		
	2B				1,000	,027*					1,000	,011*	
	3B					1,000	,011*					1,000	,1088

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 7 (Significância do teste de Wilcoxon para o controle sobre os preços entre diferentes níveis hierárquicos dos subgrupos separados pela mediana da variável IET e pelo tipo de serviço terceirizado) 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, entre os níveis hierárquicos da terceirizante, os bancos de maior IET possuem uma forma mais democrática de controle sobre os preços, com participação maior pelos níveis estratégico e tático. Enquanto que nos bancos com menor IET, uma tendência ao autoritarismo e centralização na direção é percebida.
2. Nas terceirizações dos serviços rotineiros, os bancos de maior IET percebem uma forma mais "*laissez-faire*" de controle (pouco controle sem diferença acentuada entre os níveis hierárquicos) entre os níveis hierárquicos da terceirizada, também com participação maior pelos níveis estratégicos e tático da parceira, porém em menor escala em comparação com

os níveis hierárquicos correspondentes internos do banco e dos mesmos níveis hierárquicos do subgrupo abaixo do IET.

3. Ainda nas terceirizações dos serviços rotineiros, os bancos de menor IET percebem uma forma completamente participativa de controle sobre os preços nos níveis hierárquicos da terceirizada, inclusive com uma intensidade de influência sobre os preços pelas gerências táticas e operacionais bem acima dos níveis hierárquicos correspondentes na terceirizante.
4. Nas terceirizações das atividades não-rotineiras, os níveis hierárquicos da terceirizante, tanto nos bancos de maior como nos de menor IET, apresentam uma forma democrática de controle sobre os preços. Porém os bancos de maior IET percebem esta forma mais democrática de controle nos níveis hierárquicos da terceirizada e sem diferenças significativas entre os níveis da terceirizante com os respectivos da terceirizada. Este resultado parece indicar que quanto maior a participação de todos os envolvidos no processo de terceirização em relação às influências sobre o preço dos serviços não-rotineiros da TI contratados, melhor será a eficácia, ou êxito da terceirização.
5. Ainda nas terceirizações dos serviços não-rotineiros, os bancos de menor IET percebem uma forma completamente autoritária de controle sobre os preços, centralizada na diretoria ou primeiro escalão da terceirizada, inclusive com uma das médias mais baixas de controle, exercido pela sua classe executante (4B).

Conforme previsto por Oliveira & Ávila (1997), as organizações que convivem num ambiente dinâmico e complexo, como nas atividades não rotineiras, tendem a manter uma estrutura descentralizada, mais flexível e menos hierarquizada, tornando o controle financeiro essencial para o atingimento do sucesso organizacional.

Comparando-se os resultados entre os tipos de serviços, interpreta-se que a democratização da influência sobre os preços é mais benéfica nas terceirizações das atividades não-rotineiras do que para a terceirização das atividades rotineiras. Por sua vez, o alto poder de influência por parte da terceirizada nos preços dos serviços rotineiros da TI, afeta negativamente o sucesso da terceirização das atividades rotineiras.

7. Conclusões

A análise dos dados confirma fortemente a proposição deste estudo de que as formas de controle sobre o preço, 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.

A importância desta espécie de pesquisa cresce diante da atual realidade vivenciada pelos bancos, 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.

As análises conduzidas neste estudo permitiram as seguintes conclusões:

- a) Nos serviços rotineiros: quanto maior e mais democrático o controle sobre o preço pelos níveis hierárquicos da terceirizante, e menor a influência pela terceirizada, melhor será o atingimento da eficácia da terceirização. Quanto mais autoritário o controle interno (da terceirizante) e maior o volume de controle externo (da terceirizada), menor será a eficácia.
- b) Nos serviços não-rotineiros: quanto maior, mais democrático e participativo o controle sobre o preço por todos os níveis hierárquicos da terceirizante e da terceirizada, melhor será o atingimento da eficácia da terceirização. Quanto mais autoritário e centralizado o controle pela terceirizada, menor será a eficácia.

A tabela 8 abaixo mostra sinteticamente as conclusões desse estudo em relação aos bancos terceirizantes de serviços de TI que obtiveram maior índice de eficácia:

Tabela 8– Quadro resumo da quantidade e distribuição de controle sobre o preço nos grupos de maior IET.

Tipo de serviço	Volume	Localização
Rotineiro	Alto e democrático	Na terceirizante
	Baixo	Na terceirizada
Não-rotineiro	Alto e democrático	Na terceirizada

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. Observou-se nos serviços rotineiros, em relação ao controle sobre o preço, que quanto maior a influência do executante na própria atividade, pior foi o atingimento da eficácia. Enquanto que paradoxalmente nos serviços não-rotineiros, quanto maior o controle, melhor a eficácia.

O intenso grau de controle sobre o preço exercido pela terceirizada nos serviços não-rotineiros é justificado por Alvarez (1996), que defende a posição de que a terceirização exige a qualificação da terceirizada, que se dá através de confiança, justiça, concorrência leal e valorização dos indivíduos, superando-se assim questões de natureza técnica, e fazendo a solidariedade entre as partes transcender cláusulas contratuais, associando o sucesso à mudança no estilo de gestão mais descentralizada e menos formal.

Oliveira & Ávila (1997) destacam a importância dos mecanismos informais para o alcance dos objetivos organizacionais, ressaltando que os fatores motivacionais dificilmente se formalizam num sistema de controle. Este enfoque ganha destaque pelo fato de começarem as empresas a envolver-se cada vez mais com seu *core business*, permitindo que atividades de intensa tecnologia sejam transferidas a parceiros de negócios, conforme apontado por estudos do instituto de pesquisa *Gartner Group* (Mingay *et al.*, 1998).

Ainda nas atividades não-rotineiras, nos aspectos de preço, predominantemente estratégicos conforme literatura, a alta participação da terceirizada no controle organizacional está consolidada em códigos éticos e de auto-regulação. Pois segundo Burris (1989), ambos os códigos possuem ênfase na eficiência e na neutralidade política, os quais evoluem para um controle tecnocrático, onde a base da autoridade está legitimada no conhecimento e perícia

técnica, com igualdade de oportunidade para indivíduos com a mesma aptidão.

A grande diversificação encontrada nos resultados da pesquisa estava previsto por Burris (1989) que defende que numa organização ou unidade podem existir mais de uma forma de controle, conforme o tipo de tecnologia empregada em suas diversas atividades. Portanto a diferença entre os controles dos tipos de serviços rotineiros e não-rotineiros, também é justificada quando afirma que "Cada organização real conterá alguns aspectos de cada modo de controle. O projeto [do controle] torna-se então um problema de avaliar as características sociais e informacionais de cada divisão, departamento ou tarefa e determinar que formas de controle deveriam ser enfatizadas em cada caso" (Ouchi, 1979, p.840).

Para Tannenbaum (1975) o volume total de controle tem sido positivamente correlacionado com a eficácia organizacional, estando o seu aumento relacionado ao aumento da participação, influência mútua, integração dos membros e melhoramento do ego-envolvimento, identificação, motivação e satisfação no trabalho. O volume de controle tem sido considerado como um precioso indicador do grau de organização de um empreendimento. Porém, cada vez mais, são sugeridas soluções de meio-termo, gerando experiências variadas de administração participativa, caracterizadas por um aumento e distribuição mais equilibrada do "bolo de influência", que, associadas a essas experiências, exponenciam contradições que levam os membros das organizações a vivenciarem, ao mesmo tempo e com mais intensidade, as angústias dos insucessos e as alegrias dos êxitos, o desejo de liberdade e o acato à conformação.

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 sobre o preço 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 e financeira.

Referencias Bibliográficas

- ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- 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.
- BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, Mar./Abr. 1993.
- BRYMAN, Alan e CRAMER, Duncan. **Análise de dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS**. Oeiras: Celta Editora, 1992.
- BURRIS, Beverly H. *Technocratic organization and control*. **Organization Studies**, v. 10, n. 1, p. 1-22, 1989.

- 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.
- EARL, Michael J. Deve-se terceirizar a informática? **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 6, p. 126-132, Jan./Fev. 1998.
- 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'DONNEL, Cyril. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- LEIRIA, Jerônimo Souto e SARATT, Newton Dorneles. **Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial**. São Paulo: Editora Gente, 1995.
- 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.
- MINGAY, Simon; FURLONGER, Jonathan; MAGEE, Fred; ANDREN, Emily. *The five pillars of is organizational effectiveness*. Gartner Group, **Strategic Analysis Report**, Nov. 1998.
- 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.
- REZENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6-15, Out./Dez. 1997.
- 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.
- VIDAL, Alcides Gabancho. **Terceirização: a arma empresarial**. São Paulo: Érica, 1993.
- WANG, Charles B. **O novo papel do executivo de informática**. São Paulo: Makron Books, 1998.