

Influenciar a Escolha dos Profissionais de Outra Empresa para Realizar Tarefas para a sua Organização Garante o Sucesso da Terceirização da Tecnologia da Informação?

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 sob a perspectiva do poder e influência sobre a designação de quem vai executar uma determinada atividade terceirizada em bancos instalados no Brasil. A forma de influência sobre a escolha do profissional, 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 a designação, 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 na 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. 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.

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 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.

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 sobre a designação na 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)	Certo & Peter (1993) Etzioni (1965)

	Tannenbaum (1975)	Koontz & O'Donnel (1981)
Detecção 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 a designação do profissional que fará um determinado serviço terceirizado 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 a designação, caracterizada pela seu volume 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;

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, 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.

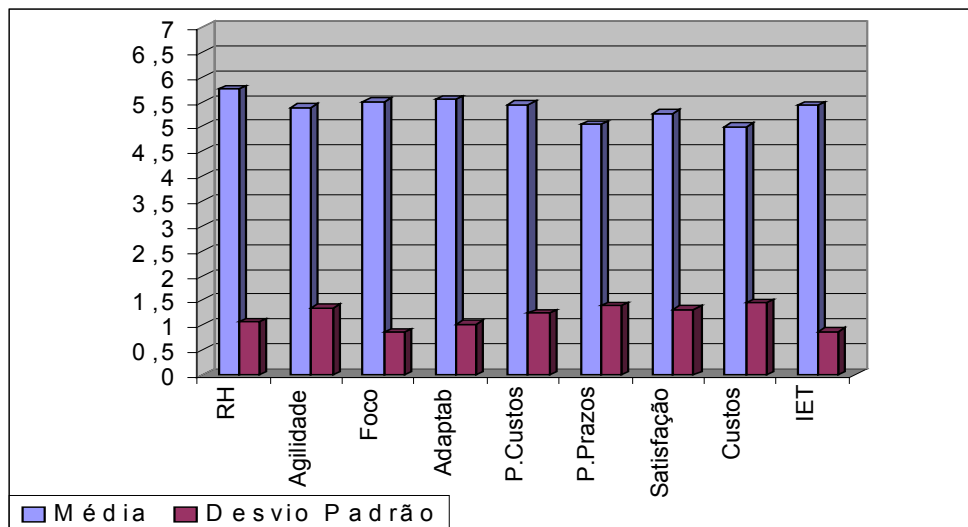
6. Resultados e análise dos dados

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 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. 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 α 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

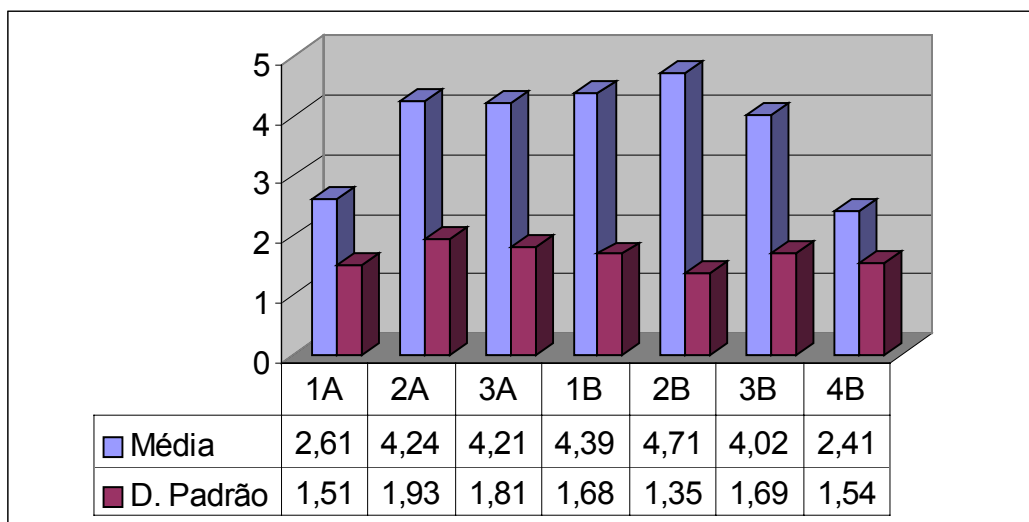
A escala apresentou uma confiabilidade de 0,85, o que demonstra alta consistência interna e inter-correlação entre os itens que a compõem, possibilitando assim que seja

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 a designação de quem fará o serviço terceirizado" foi medida em um item único. Os valores para o grau de influência sobre a designação do profissional que realizará um determinado 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 a designação de quem fará o serviço".



Fonte: Dados da Pesquisa.

Ao analisar a figura 2, uma apreciação geral que salta à vista é o baixo grau de controle sobre a designação pelo nível hierárquico mais alto da terceirizante (1A) e pelo nível hierárquico mais baixo da terceirizada (4B), uma vez que o grau de controle pelos demais níveis aproximam-se do ponto médio da escala, que é o grau quatro. Observa-se ainda um maior controle sobre a designação pelos níveis hierárquicos com características mais táticas.

O menor grau de controle sobre a designação, atingido novamente pela classe executante ou operacional da terceirizada (4B), demonstra também a realidade nos processos de terceirizações. É sabido que os empregados operacionais possuem pouca autonomia para designar "quem fará o que", sendo eles próprios os recursos humanos sob controle. O baixo grau de controle sobre quem realiza as tarefas pela diretoria ou alto escalão da terceirizante (1A) também reflete a realidade, pois este item de controle foge das atividades estratégicas da informática.

Por outro lado, verifica-se a maior média no controle da designação, realizado pela gerência intermediária ou tática seguido pela diretoria ou primeiro escalão, ambos da terceirizada (2B e 1B), caracterizando a importância estratégico-tática da alocação de recursos humanos contratados pela terceirizada para a realização dos serviços terceirizados da TI.

Quanto à variância, constata-se que as menores dispersões estão justamente no grau de controle da designação exercido pela gerência intermediária da terceirizada (2B), o que demonstra provável uniformidade a respeito do caráter mais estratégico-tático do controle da

designação pela contratada afirmada acima.

Também é baixo o desvio padrão dado pelo controle da designação exercido pela diretoria ou alto escalão da terceirizante (1A). Parece haver maior uniformidade no fato de a diretoria, cujos serviços contrata, não se importar com quem executa o serviço terceirizado.

No entanto, o maior desvio padrão é dado pelo controle da designação pela gerência de divisão ou de departamento seguido e pela gerência de projetos ou supervisão, ambos da terceirizante (2A e 3A). Esperava-se obter unanimidade na forma de controle da designação dos recursos humanos da terceirizante, uma vez que se trata de assunto tático-operacional. Esta unanimidade não fica clara nem quando se separam as atividades rotineiras das não rotineiras.

Para verificar o controle sobre a designação 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 a designação dos profissionais (VI), foram utilizados os procedimentos de análise conforme descrito na tabela 3 e identificada a forma de controle sobre a designação (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 na figura 3 (Perfil das Médias dos Controles sobre a Designação dos Grupos Separados pela Mediana da Variável IET – Serviços Rotineiros) e pela figura 4 (Perfil das Médias dos Controles sobre a Designação dos Grupos Separados pela Mediana da Variável IET – Serviços Não-rotineiros), que, juntamente com a tabela 4 (Significância do Teste *Mann-Whitney* para o Controle sobre a Designação 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 a designação de qual empregado da terceirizada deve executar um serviço ou tarefa da TI, obtidos pelos sete níveis hierárquicos existentes 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.

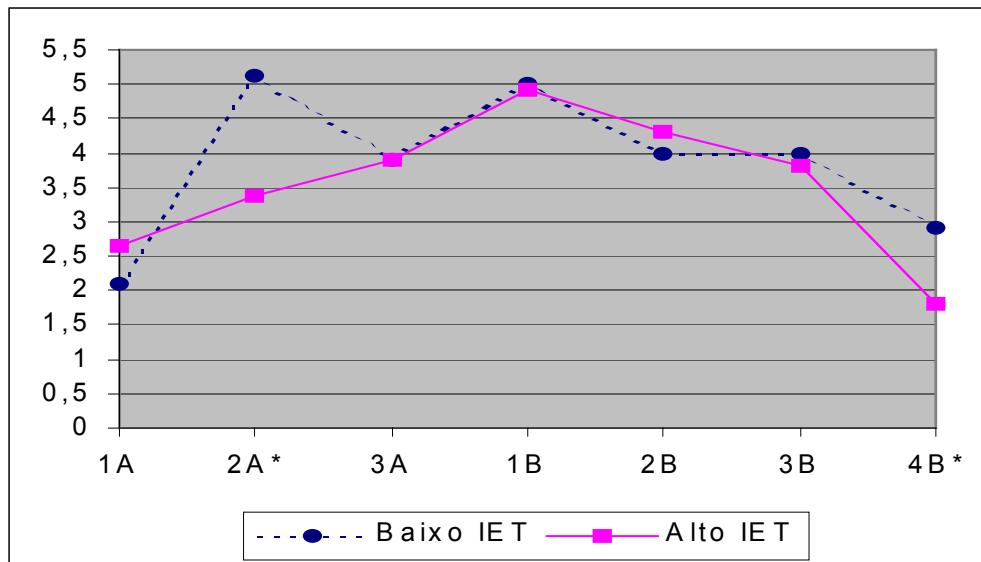
Tabela 4 - Significância do Teste *Mann-Whitney* para o Controle sobre a Designação entre mesmos níveis hierárquicos, considerando a variável de controle tipo de serviço.

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	0,4584	0,0083*
2A - Gerência de divisão e de departamento da terceirizante	0,0398*	0,3965
3A - Gerência de projetos e supervisão da terceirizante	0,9691	0,3557
1B - Diretoria e primeiro escalão da terceirizada	0,9422	0,3389
2B - Gerência tática intermediária da terceirizada	0,3571	0,9233
3B - Gerência operacional e supervisão da terceirizada	0,7493	0,6992
4B - Classe executante e operacional da terceirizada	0,0315*	0,0487*

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

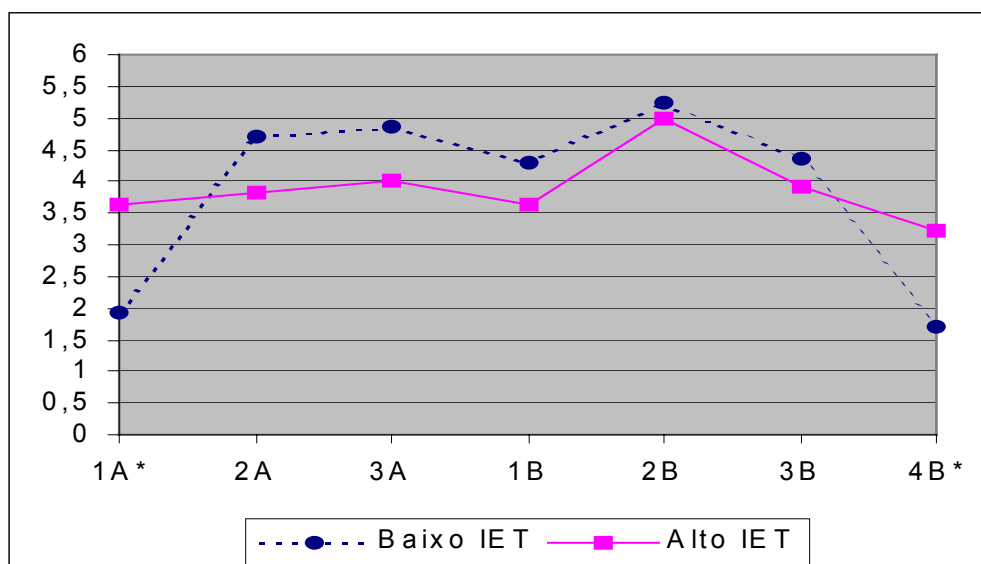
Figura 3 - Perfil das Médias dos Controles sobre a Designação dos Grupos Separados pela Mediana da variável IET – Serviços ROTINEIROS.



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

Fonte: Dados da Pesquisa.

Figura 4 - Perfil das Médias dos Controles sobre a Designação 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 a designação dos recursos humanos que devem executar os 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 a designação que

melhor explica a diferenciação entre os 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 a alocação da tarefa rotineira com o empregado da terceirizada por um nível hierárquico da terceirizante (no caso o 2A), e quanto maior a participação da própria classe executante, pior será o atingimento da eficácia da terceirização nos serviços rotineiros. O baixo êxito alcançado pelos bancos que tenderam à centralização do controle sobre a designação em atividades rotineiras é confirmada por Child (1988).

Nos serviços não-rotineiros, a variável independente de controle sobre a designação que melhor explica a diferenciação entre os subgrupos separados pela mediana do IET foi identificada nos dois extremos dos níveis hierárquicos identificados em todo o processo de terceirização da TI, ou seja, na diretoria e alto escalão da terceirizante (1A) e na classe operacional da terceirizada (4B).

O baixo grau de influência sobre a designação exercida pelo nível estratégico da terceirizante (1A) parece demonstrar certa displicência na alocação dos recursos que irão desenvolver as atividades não-rotineiras, mais incertas e aleatórias, causando menor eficácia. Diferentemente da atividade rotineira, foi percebido um maior volume de influência sobre a designação empregado/tarefa pelos próprios empregados da terceirizada (4B) nos bancos que atingiram um maior grau de eficácia da terceirização de seus serviços não-rotineiros.

A presença de significância na influência sobre a designação da própria tarefa pela classe operacional da terceirizada (4B), além da diretoria e alto escalão da terceirizante (1A) nos bancos que atingiram alto IET, indica que nas atividades não-rotineiras uma maior participação pelos próprios executantes, com uma distribuição do controle mais equilibrada entre todos os níveis, garante maior êxito.

Tabela 5 - Significância do Teste de Wilcoxon para o Controle sobre a Designação 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		,007*				,8385		,5937			
	2A	1,000	,4469		,2135			1,000	,7794		,043*		
	3A		1,000			,7353			1,000			,4469	
	1B			1,000	,6241					1,000	,1415		
	2B				1,000	,3105					1,000	,2936	
	3B					1,000	,038*					1,000	,1073
Abaixo da mediana IET	1A	,010*		,010*				,002*		,002*			
	2A	1,000	,0592		,2807			1,000	,6891		,4185		
	3A		1,000			1,000			1,000			,3980	
	1B			1,000	,1380					1,000	,0929		
	2B				1,000	1,000					1,000	,1763	
	3B					1,000	,0592					1,000	,005*
		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 (Significância do Teste de Wilcoxon para o Controle sobre a Designação 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, correlacionado com o enfoque participativo de Likert (1971), conclui-se que:

1. Nas terceirizações das atividades rotineiras, nos níveis hierárquicos da terceirizante, os bancos de maior IET possuem uma forma de controle tendendo ao "*laissez-faire*" com uma concentração, de baixa para média, de controle sobre a designação, com participação pouco maior pelo nível da gerência operacional. Enquanto nos bancos com menor IET, uma tendência ao autoritarismo e centralização na gerência de divisão ou de departamento é percebida.
2. Nas terceirizações dos serviços rotineiros, os bancos de maior IET percebem uma forma mais democrática de controle nos níveis hierárquicos da terceirizada, porém com uma baixa participação pela sua classe executante (4B). No entanto, o volume de controle é maior em comparação com os níveis hierárquicos correspondentes internos do banco.
3. Ainda nas terceirizações dos serviços rotineiros, os bancos de menor IET também percebem uma forma também democrática de controle sobre a designação nos níveis hierárquicos da terceirizada, inclusive com uma participação maléfica pela classe operacional desta.
4. 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 bem equilibrada entre seus níveis hierárquicos (1A, 2A e 3A). Enquanto nos bancos com menor IET, uma tendência à delegação total aos níveis tático-operacional pela diretoria e alto escalão (1A) é percebida. Segundo Simcsik (1992), o controle pelo nível estratégico sobre a designação em atividades não-rotineiras deve ser muito presente devido ao fato de estarem essas atividades (não-rotineiras) voltadas mais diretamente do que as rotineiras para o cumprimento dos objetivos mais estratégicos do que operacionais das organizações.
5. Ainda nas terceirizações dos serviços não-rotineiros, os bancos de maior IET percebem uma forma também democrática de controle nos níveis hierárquicos da terceirizada, inclusive com uma razoável participação pela classe executante da contratada (4B), diferentemente da influência exercida pela classe executante das atividades rotineiras, que mesmo baixa é benéfica.

Este resultado também parece indicar que quanto maior a participação de todos os envolvidos no processo de terceirização em relação às influências sobre a designação dos profissionais a executarem os serviços não-rotineiros da "TI" contratados, melhor será a eficácia, ou êxito da terceirização. Segundo Ferreira-da-Silva (1998), quando se lida diretamente com os recursos humanos, neste aspecto, deve-se evitar ingerência por parte da terceirizante, mas definir capacidade e habilidade e planejar em conjunto com a terceirizada os perfis requeridos para cada atividade.

Comparando-se os resultados entre os tipos de serviços, conclui-se que a democratização e o equilíbrio da influência entre todos os níveis hierárquicos envolvidos no processo de terceirização sobre a designação de qual empregado da terceirizada deve executar um serviço, torna-se mais benéfica para a eficácia da terceirização das atividades não-rotineiras do que para as rotineiras da TI. Porém, nas terceirizações de atividades rotineiras da TI, um menor nível de controle sobre esta designação pelos próprios executantes operacionais da terceirizada (4B) é que garante o melhor atingimento do IET.

7. Conclusões

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

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

Tabela 6 – Quadro resumo da pesquisa nos grupos de maior IET.

Distribuição	Volume	Tipo de serviço
1A - Diretoria e alto escalão da terceirizante	Alto	Não-rotineiro
2A - Gerência de divisão e de departamento da terceirizante	Baixo	Rotineiro
4B - Classe executante e operacional da terceirizada	Baixo	Rotineiro
	Alto	Não-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:

- Nos serviços rotineiros: quanto maior e mais autoritário o controle pelo nível hierárquico predominantemente tático da terceirizante (2A), e maior a influência pelos próprios executantes das tarefas (4B), menor será o atingimento da eficácia da terceirização.
- Nos serviços não-rotineiros: quanto mais democrático e equilibrado o controle por todos os níveis hierárquicos da terceirizante e da terceirizada, melhor será o

atingimento da eficácia da terceirização. Quanto menor o volume de controle pela diretoria da terceirizante (1A) e pela classe executante (4B), menor será a eficácia.

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 a designação observado nas classes executantes nos serviços rotineiros associados à alta eficácia são justificados 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).

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

A ineficácia das terceirizações das atividades rotineiras, quando observadas centralizações do controle sobre a designação, principalmente pelos bancos públicos e privados nacionais, foi prevista por Braga (1988), que percebeu existir um paradoxo no que se refere aos níveis de formalização nas estruturas organizacionais brasileiras, onde o informalismo das relações interpessoais coexiste com um alto grau de formalização causado pelo processo acelerado de burocratização. Assim, as organizações brasileiras, em comparação com as de outras sociedades, têm um menor nível de especialização, maior formalização e são mais centralizadas, refletindo o enraizamento histórico da cultura autoritária e paternalista que efetivamente lançou as bases da administração em organizações brasileiras.

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).

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 a designação 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 de pessoas.

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.
- 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.
- 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.
- CHILD, J. **Organization: A guide to problems and practice**. London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1988.
- 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.
- FERREIRA-DA-SILVA, Eduardo Ramos. Terceirização no serviço público: o resgate da

- administração. **Revista Brasileira de Administração**, São Paulo, v. 8, n. 23, p. 36-39, Out. 1998.
- 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.