

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

AVALIAÇÃO DO OUTSOURCING – EM QUE
MEDIDA ESTÁ SER EFICAZ EM MOÇAMBIQUE

LEANDRO NHACA

Orientação : Mestre Jorge Manuel Nunes Monteiro, especialista na
área de Sistemas de Informação.

Júri:

Presidente : Doutor António Maria Palma dos Reis, professor
catedrático do Instituto Superior de Economia e
Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais : Doutor Pedro Teixeira Isaías, professor auxiliar da
Universidade Aberta

Doutora Maria Fernanda Abreu Sampaio, professora
auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da
Universidade Técnica de Lisboa

MAIO/2009

“É mais fácil sustentar uma opinião má, do que escolher uma boa”

Matias Aires, in 'Reflexões Sobre a Vaidade dos Homens e Carta Sobre a Fortuna'

Glossário de Termos e abreviaturas

SI	- Sistemas de Informação
TI	- Tecnologia de Informação
TIC	- Tecnologias de Informação e comunicação
OS	- Outsourcing Success
SLA	- Níveis de serviço (Service Level Agreement)

Resumo e Palavras-chave

Com o crescimento da prática do regime do outsourcing à escala mundial e o surgimento de instrumentos para a sua avaliação, as questões que se tornam importantes responder são respeitantes ao grau de eficácia do regime e é neste âmbito que se debruça virando as suas atenções para as organizações moçambicanas. Naturalmente, torna-se também importante identificar e esclarecer os factores que afectam o seu sucesso.

O modelo **OS** (Grover, Cheon e Teng, 1996), será aplicado como o principal instrumento da avaliação, por se ter constatado ao longo da revisão bibliográfica, como instrumento vastamente difundido, consistente e proclamado por vários investigadores como sendo o melhor instrumento para uma avaliação da eficácia do outsourcing no cômputo geral.

Os resultados apontam para a prática generalizada de *outsourcing selectivo* e com maiores benefícios estratégicos ditados pela fraca oferta (local) de recursos humanos e tecnológicos.

Palavras-chave: *outsourcing* de tecnologias de informação e comunicação, avaliação da eficácia e factores de sucesso.

Abstract and Key-words

As outsourcing evolves world wide and new evaluations instruments come-out for outsourcing evaluation, questions to be answered are regarding the level of effectiveness of outsourcing regime. Thus, this study is focused into the mozambican market. It is also identified the key success factors affecting its success.

The instrument from Grover, Cheon e Teng (1996), will be the key measure of the evaluation as it was identified during the bibliographic review as widely used instrument, consistent and also powered by many researchers as the best overall effectiveness evaluations instrument.

The result reveals a selective outsourcing as the Mozambique outsourcing practiced regime, with more strategic benefits, rather than economic. This may result from the lack of human and technologic resources all over the country.

Key Words: Information and communication technology outsourcing, effectiveness evaluation and success factors.

Índice

Glossário de Termos e abreviaturas	1
Resumo e Palavras-chave	4
Abstract and Key-words	5
Índice	6
Lista de figuras e tabelas ou outras ilustrações	8
Agradecimentos.....	10
1. Introdução	11
1.1. Levantamento do Problema	11
1.2. Objectivos do Estudo	16
1.3. Metodologia	19
1.4. Estrutura da Dissertação	20
2. Teoria sobre o <i>Outsourcing</i>	22
2.1. Origem e Evolução do outsourcing	22
2.2. Enquadramento Conceptual	25
2.3. Conceito	25
2.3.1. Definição do <i>outsourcing</i>	25
2.3.2. Definição do Backsourcing	27
2.3.3. Tipologia do Outsourcing	27
2.4. Avaliação do Outsourcing.....	29
2.5. Tendência Do Outsourcing	30
3. Modelo de Avaliação	34
3.1. Teoria de Custo de Transacção	35
3.2. Teoria do Custo de Agenciamento	36
3.3. Teoria Baseada em Recursos	36
3.4. Teoria da Dependência de Recursos.....	36
3.5. Comparação Entre os Modelos	38
3.6. Benefícios Estratégicos.....	39
3.7. Benefícios Económicos.....	40
3.8. Benefícios Tecnológicos.....	40
3.9. Benefícios Sociais	41
3.10. Sucesso Do Outsourcing	44
3.11. Fracasso Do Outsourcing	48
3.12. Relacionamento	52
3.13. Parceria	55
3.14. Qualidade De Serviço	61
4. As Tecnologias de Informação e Comunicação em Moçambique	66
4.1. Constrangimentos actuais	66
4.2. Política de Tecnologias de Informação e Comunicação	69
4.3. Recursos em Tecnologias de Informação e Comunicação.	71
4.4. Precauções com Outsourcing para as organizações	72
4.5. Mercado das TICs.....	73
5. Análise dos Resultados	77
5.1. Administração do inquérito.....	77
6. Conclusões.....	80
6.1. Conclusão do estudo.....	80
6.1.1. Análise de frequências das variáveis do inquérito.....	82

6.2.	Recomendações	90
6.3.	Limitações do Estudo	91
6.4.	Futuros Desenvolvimentos.....	91
7.	Anexos.....	92
8.	Referências Bibliográficas	96

Lista de figuras e tabelas ou outras ilustrações

Figura. 1: Modelo de pesquisa

Figura. 2: Modelo Conceptual do outsourcing

Figura. 3: Processo de Decisão do Outsourcing Global

Figura. 4: Funções TIC em regime de outsourcing.

Tabela. 1: Cronologia das tendências do outsourcing- Mostra a evolução do outsourcing de TI nas últimas 4 décadas.

Tabela. 2: Distinção entre as principais teorias aplicadas em pesquisas de outsourcing.

Tabela. 3: Enquadramento das 8 medidas de Grover et al. (1996) nas 3 categorias de outsourcing.

Tabela. 4: Perspectivas comuns entre os modelos de avaliação do outsourcing encontrados na revisão bibliográfica

Tabela.5: Relacionamento entre as dimensões da parceria e Itens do Modelo de Grover

Tabela .6:Relacionamento entre as dimensões da qualidade de serviço e Itens do Modelo de Grover

Tabela.7: Computadores, acesso à Internet e profissionais de TIC por província em 2000.

Tabela. 8: Índice de desempenho tecnológico do PNUD (1/2).

Tabela. 8: Índice de desempenho tecnológico do PNUD (2/2).

Tabela. 9: Análise de Fiabilidade – Escala (A L F A);

Tabela. 10: Análise das frequências segundo dimensão da organização;

Tabela. 11: Temos conseguido focar a nossa atenção no core business ;

Tabela. 12: Temos melhorado as nossas competências em TIC ;

Tabela. 13: Melhoramos no acesso ao pessoal mais especializado em TIC ;

Tabela. 14: Melhoramos a nossa economia de escala em recursos humanos;

Tabela. 15: Melhoramos a nossa economia de escala em TIC;

Tabela. 16: Melhoramos no controlo das despesas em TIC;

Tabela. 17: Reduzimos o risco de obsolescência tecnológica;

Tabela. 18: Melhoramos o acesso as tecnologias de informação importantes para o negócio;

Tabela. 19: Globalmente estamos satisfeitos com os benefícios do outsourcing;

Tabela. 20: O nosso fornecedor de serviços tem acesso facilitado as tecnologia de informação modernas;

Tabela. 21: As tecnologias de informação do nosso fornecedor de serviços são serviços são de aparência visual apelativa (atractiva);

Tabela. 22: Os trabalhadores do nosso fornecedor de serviços são de aparência organizada;

Tabela. 23: Os materiais associados ao serviço (panfletos ou outros documentos) do nosso fornecedor de serviços são visualmente atractivos;

Tabela. 24: Quando o nosso fornecedor de serviços se compromete em realizar um determinado serviço numa determinada hora, assim o faz;

Tabela. 25: Quando apresentamos um problema ao nosso fornecedor de serviços este

com sinceridade mostra interesse na resolução do mesmo;

Tabela. 26: O nosso fornecedor de serviços faz o serviço certo logo na sua primeira intervenção;

Tabela. 27: O nosso fornecedor de serviços presta os seus serviços na hora prometida;

Tabela. 28: O nosso fornecedor de serviços insiste em registos livres de erros;

Tabela. 29: Com o nosso fornecedor de serviços a nossa organização mais cedo passou a saber dos prováveis problemas;

Tabela. 30: Com base na nossa experiência do passado e presente na organização, os nossos actuais níveis de confiança, na relação de trabalho com o fornecedor de serviços, são muitos altos;

Tabela. 31: Entre a nossa organização e o fornecedor de serviços há uma ajuda mútua em quaisquer circunstâncias;

Tabela. 32: A nossa organização tem sido feliz na sua relação de trabalho com o fornecedor de serviços;

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela força e sabedoria em mim depositadas em todas as etapas da minha vida.

Quero agradecer ao meu supervisor Mestre **JORGE MANUEL NUNES MONTEIRO** pelo acompanhamento e contributo na realização deste trabalho.

Gostaria de expressar a minha gratidão ao BIM pela oportunidade e apoio cedidos que tornaram possível a realização dos estudos em Portugal, por esta compreensão e colaboração vai o meu muito obrigado. A todos aqueles que directo ou indirectamente contribuíram em ideias conselhos.

Às empresas participantes da pesquisa, pela abertura e apoio.

A minha profunda gratidão aos meus pais, irmãos, familiares e amigos que me deram coragem e apoio moral para que, diante da “solidão”, estivesse determinado nos objectivos dos meus estudos.

A minha Esposa e meus filhos que com a partida para Portugal foram privados do afecto, carinho e convívios com os demais familiares e amigos, para fortalecer ainda mais a minha determinação. Por esta compreensão e paciência, os meus especiais e eternos agradecimentos.

1. Introdução

1.1. Levantamento do Problema

No início da era tecnológica moçambicana, foi inevitável para as organizações o recurso a terceiros para satisfação de muitos dos serviços¹ TIC, embora tais serviços estivessem na sua fase precoce.

A partir de contactos preliminares realizados, constatou-se como factores que as levavam a enveredar por esta prática, os seguintes:

- ❑ Escassez de técnicos qualificados nas área de TIC;
- ❑ Elevados preços para aquisição e manutenção de recursos tecnológicos e humanos;
- ❑ Maior contenção de custos com a utilização do fornecedor de serviços²;
- ❑ A percepção de que a inovação e diferenciação constituem uma vantagem competitiva.

Embora sejam conhecidas as vantagens gerais associadas ao *outsourcing*, continua a existir algum cepticismo quanto aos benefícios reais obtidos com a estratégia, existindo muitas organizações a optarem pela devolução dos serviços para dentro das suas organizações (*backsourcing*).

¹ Nos anos 70 os serviços de SI providos por terceiros eram na sua maioria pacotes aplicativos, programação contratada e funções específicas de processamento. Só nos anos 90 é que o outsourcing de serviços SI incluíu a gestão de telecomunicações, integração de sistemas, desenvolvimento aplicacional e operação com os sistemas (Grover et al., 1996).

² Considerada de entre tantas, a mais frequente motivação das organizações em aderir o outsourcing (Gurbaxani, 1996 citado por Senn e Gefen, 1999).

Do mesmo modo que há desistências baseadas em factos não comprovados e pela degradação da boa relação entre fornecedores e clientes, existem também organizações que aderem cegamente ao *outsourcing*, em momentos errados e sem conhecimento concreto da fragilidade ou potencialidades do fornecedor.

As causas deste comportamento são dentre tantas as seguintes:

- O facto das organizações não realizarem estudos prévios de viabilidade³;
- O facto das organizações não realizarem algum exercício de reavaliação dos acordos vigentes;
- O aparecimento dos “hidden costs” custos não previstos nas negociações.

Taborda e Ferreira (2002) advertem que, a velocidade a que o ambiente competitivo se move pode resultar numa dificuldade acrescida para os gestores, já que estes dificilmente se conseguem manter actualizados. Este facto influencia a sua capacidade em tomar decisões baseadas num conhecimento efectivo e preciso do potencial das oportunidades e ameaças presentes no meio envolvente.

Assim, sendo o *outsourcing* uma das 6 grandes preocupações da gestão estratégica com que as organizações se deparam (Clark, 1992 citado por

³ "Este é um exercício essencial que muitas organizações nunca o fizeram" (Gartner, 2005).

Grover, 1996), a mensurabilidade contínua, deve constituir um dos mais importantes pontos de agenda da estratégia.

Daí a importância de, as organizações saberem quanto lhes custa o seu ambiente actual de TIC, procurando dessa forma identificar a relação de utilidade de cada componente da infra-estrutura com os principais processos de negócio, o que lhes permitirá determinar o contributo num todo para a organização (Gartner, 2006).

As dúvidas e desconhecimento da eficácia do *outsourcing* em detrimento dos departamentos internos das TIC, propicia a prática da implantação a nível interno das organizações de departamentos de informática como recurso viável e rentável para muitos dos serviços asseguradas por terceiros.

Como consequência disso, à medida que o acesso aos recursos humanos especializados e tecnológicos vai melhorando, surgem enúmeras empresas a terminar o seu relacionamento com os fornecedores, vendo como oportunidade a criação de Departamento de SI na perspectiva de minimizar as despesas e dependência pelos terceiros. O que de certa forma inviabiliza a partilha de recursos tão escassos.

A considerar que, a limitada base de conhecimentos de TICs e a sua concentração em Maputo – Capital, actuam como um constrangimento para a iniciação e manutenção das actividades das TICs em todo o país. O défice de conhecimento é global; inclui utilizadores de computadores e aparelhos de

comunicação e técnicos médios que implementem e mantenham os sistemas, e especialistas de alto nível que desenhem redes e aplicações adequadas às necessidades do país (Ismail, 2001).

Este estudo, pretende determinar as funções TIC mais disponibilizadas para o *outsourcing* no contexto de Moçambique. Determinará também os factores prós e contra do modelo *outsourcing*, permitindo assim, perspectivar a tendência das organizações nos modelos de *sourcing*.

Por estas vias, a assunção da estratégia *outsourcing* exige um entendimento claro das suas particulares vantagens e dos seus pressupostos, para que a implementação seja feita no momento e lugar certos com efectividade.

Da pesquisa realizada sobre esta temática de *outsourcing* em Moçambique, quase nada foi encontrado de científico, referente aos factores que influenciam as organizações na escolha de um determinado modelo de *sourcing*.

Hirschheim et. al. (2003) e Trowbridge (2006), referem-se a este último aspecto como uma questão pertinente negligenciada por muitos executivos, “a inexistência de estudos para a determinação do momento certo em que a organização esteja apta para o *outsourcing*”.

Inclusivamente, Hirschheim et al. (2003), considera esta questão de maior importância para os próximos tempos, os critérios aplicados pelas organizações na escolha da estratégia de *sourcing*, os factores que as organizações aplicam numa decisão para o *outsourcing*. Esta é uma matéria que não tem merecido necessária importância pelos investigadores em escolas de gestão.

***Assim, a questão que se coloca é: Outsourcing em Moçambique –
(Em que medida está a ser eficaz).***

1.2. Objectivos do Estudo

Os objectivos do trabalho estão organizados em dois grupos (gerais e específicos), sendo o objectivo fundamental da dissertação, a avaliação da estratégia de *outsourcing* em organizações moçambicanas.

Objectivos gerais

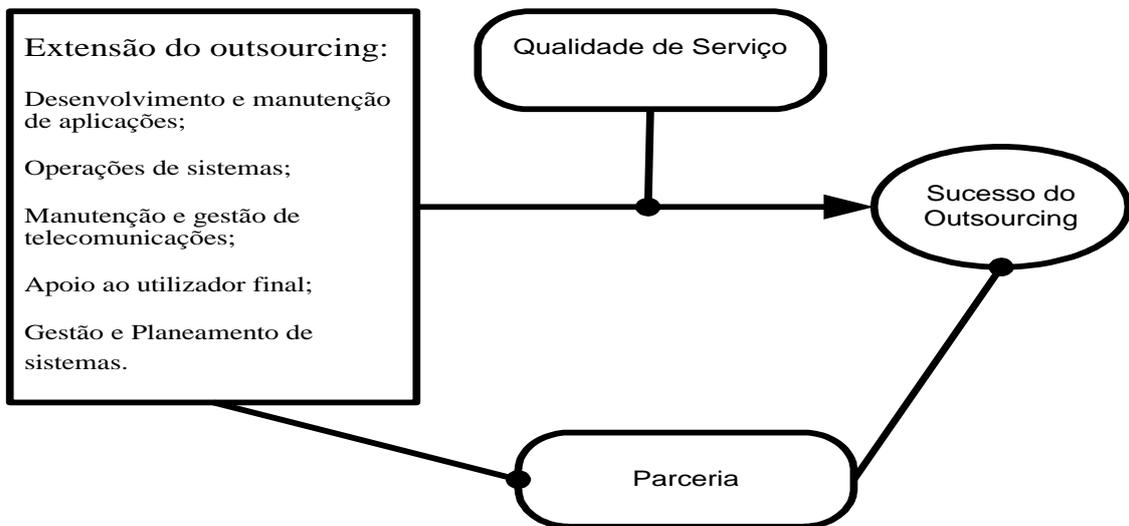
- ❑ Instigar os gestores de TIC moçambicanos da importância de uma análise ponderada, que propicie a determinação da estratégia de *sourcing* viável;
- ❑ Determinar o grau de eficácia da estratégia de *outsourcing* em organizações moçambicanas;
- ❑ A nível académico, o estudo irá apresentar a reunião bibliográfica a respeito do tema através da sistematização de conhecimentos, adquiridos sobre a matéria e criando base para futuras investigações do ramo a nível nacional.

Objectivos Específicos

- ❑ Introduzir os pressupostos e Importância do *Outsourcing*;
- ❑ Determinar o grau de eficácia da estratégia de *outsourcing* em organizações;
- ❑ Aferir junto dos gestores de TIC, os benefícios e malefícios percebidos das estratégias *sourcing* implementadas;

- ❑ Identificar os factores percebidos que obstruem o seu desenvolvimento/dinamização;
- ❑ Usar o inquérito para avaliar a estratégia *outsourcing*, medindo os factores de sucesso tendo como base de referência o modelo de Grover, Cheon e Teng (1996).

Figura. 1: Modelo de pesquisa



Fonte: Grover et al., 1996.

O Modelo visa avaliar relacionamento entre o outsourcing das funções de SI com o seu sucesso e o efeito da qualidade de serviço e da parceria.

Deste modo, o Outsourcing de funções SI apresenta-se como variável independente, o sucesso de outsourcing correspondente a variável dependente, a qualidade de serviço como variável moderadora e por fim a parceria como variável mediadora.

As dimensões para cada uma das variáveis do modelo se apresentam distribuídas da seguinte forma:

❑ Sucesso de outsourcing

- Económica;
- Estratégica;
- Tecnológica.

❑ Qualidade de serviço

- Tangibilidade;
- Fiabilidade.

❑ Parceria

- Comunicação;
- Confiança;
- Cooperação;
- Satisfação.

1.3. Metodologia

Este estudo é um estudo descritivo⁴, na medida em que, o que se pretende é aferir características das práticas e identificar padrões comuns de *outsourcing*. O estudo cinge-se às empresas moçambicanas. A unidade de análise é a empresa, sendo os inquiridos os gestores de TIC das mesmas (privadas ou públicas).

A recolha de dados foi na base de inquérito (Questionário Electrónico), por ser um mecanismo conveniente, prático e menos dispendioso para a recolha de dados (Sekaran, 2003). Foram enviados e-mails com o inquérito em anexo endereçando aos órgãos de gestão das TIC. O inquérito foi constituído apenas por questões fechadas. A correspondência por e-mail com os intervenientes foi imprescindível.

O processo de recolha de dados não excedeu os 2 meses e os dados recolhidos, representam de uma maneira geral a “fotografia” associada à prática de *outsourcing* em Moçambique.

Para a análise dos dados foi utilizada a ferramenta estatística SPSS, por ser uma ferramenta poderosa e de fácil acesso.

Revisão Bibliográfica

⁴ Involve a colecta de dados que visam testar hipótese ou responder as questões concernentes a situação actual do assunto em estudo. Determina e relata a forma como as coisas estão sobre a temática. Os dados são colectados através do inquérito, entrevistas ou observações (Sekaran, 2005).

Livros, Artigos On-line em Revistas Científicas (Motores de busca: *Proquest Direct, B-on, scholar.google*).

Aspectos Formais

Norma de Harvard, Métodos de Pesquisa para Negócios e as Linhas de Orientação disponíveis na Secretaria da Pós Graduação;

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos principais que reflectem de uma maneira geral o trabalho desenvolvido para o tema em questão. Estes capítulos são antecidos pelo glossário, resumo do trabalho (nas duas línguas Português e Inglês), lista de quadros, figuras e outras ilustrações, terminando pelos agradecimentos.

No primeiro, é apresentada a introdução do trabalho com: a definição do problema, os objectivos do estudo, a metodologia aplicada e finalmente a estrutura de dissertação.

No segundo capítulo é apresentada a revisão bibliográfica sobre o *outsourcing* que inclui: Origem e evolução do *outsourcing*, a definição do conceito, sua avaliação e tendência do *outsourcing* no contexto global. Este conteúdo dá corpo para um entendimento melhor dos objectivos preconizados.

No terceiro capítulo é tratada a questão de fundo desta investigação sob ponto de vista teórico, a avaliação do *outsourcing*. São descritos alguns

modelos de avaliação e as teorias que os fundamentam, tendo maior enfoque no modelo de Grover. Ainda neste, nos subcapítulos é detalhado o modelo de avaliação do Grover, que permitiu a extrapolação dos itens fundamentais para a elaboração do inquérito (instrumento de avaliação). São de seguida apresentados os subcapítulos referentes às variáveis que condicionam o sucesso da estratégia: Tipo de relacionamento e a questão da qualidade de serviço.

O quarto capítulo procura reunir informação sobre o estágio actual das tecnologias de informação e comunicação nos seus variados contextos em Moçambique.

Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões: A começar da administração do inquérito e ilações extrapoladas deste processo, conclusão do estudo de acordo com os resultados estatísticos presentes e por fim as recomendações que são também perspectivas de trabalho futuro.

A dissertação possui ainda um sexto capítulo com Referências bibliográficas.

2. Teoria sobre o *Outsourcing*

2.1. *Origem e Evolução do outsourcing*

Enquanto o *outsourcing* de SI se tornou numa tendência nos anos 90, de uma maneira geral, não é um fenómeno novo (Lee et al, 2000), tem vindo a assumir diversas formas desde o início da computação⁵. É possível localizar a sua origem no início da década de 60, quando as organizações começaram a subcontratar à fornecedores externos suas necessidades de processamento de dados e eram conhecidos de uma maneira geral como *agências de serviços* (Soininen ,1995; citado por Varajão, 2001).

O conceito tornou-se popular em 1990, depois da difusão do sucesso tido pela Eastman Kodak com *outsourcing* dos seus SI (Loh & Venkatraman, 1992) e é um fenómeno com previsibilidade de continuidade do seu crescimento nos próximos tempos (Tettelbach, 2000), com um crescimento maior em negócios e envolvendo com frequência diversos parceiros, até fornecedores *offshore* (Rubin, 1997).

Foi nesta década de 90, que o *outsourcing* cresceu, de tal modo que, actualmente abarca múltiplos sistemas e envolve frequentemente uma

⁵ outsourcing de SI originou a partir de serviços profissionais e das facilidades de gestão dos serviços nos anos 1960 e 1970 em áreas de apoio financeiro e operação (Ketler e Walstrom, 1993, Teng et al., 1995 citados por Lee et al., 2000). Tempo em que o custo dos computadores era elevado e em termos de estrutura fisicamente grandes.

transferência significativa de activos, *leasing* e pessoas, para fornecedores que agora assumem a responsabilidade por lucros e perdas (Lacity e Hirschheim, 1995).

Actualmente, o crescimento do mercado de *outsourcing* está a ser conduzido por diversos factores, como a globalização, as privatizações, a desregulação e a inovação tecnológica, que inevitavelmente causam uma concorrência crescente à escala mundial. Para se manterem competitivas e operacionalmente eficientes em termos de custos e na perseguição de diversas oportunidades de negócio, as organizações estão a procurar fornecedores externos para as auxiliar a transformar as suas estruturas (IDC 1997c; citado por Varajão, 2001).

Hoje a concepção tradicional do *outsourcing* está ultrapassada. As organizações encaram-no agora como uma opção viável não apenas para reduzir custos, mas como forma de melhorar a competitividade através de uma melhor gestão dos SI. (Grover et al., 1996)

Actualmente, muitas organizações perseguem activamente o *outsourcing* como meio de se concentrarem no seu principal negócio (Aubert et al., 1996 e Grover et al., 1996 e Lee, 2001). Mesmo em negócios nos quais a informação desempenha um papel central (como a banca, os seguros e o retalho) e que são tradicionalmente conhecidos por manter o processamento de informação e a gestão de SI internamente, estão activamente empenhados no *outsourcing* (Varajão, 2001).

Outra das razões mais frequentemente apontadas tem sido a necessidade de substituição de uma função interna de SI percebida como ineficiente, ineficaz ou tecnicamente inviável.

Todavia, a gestão do relacionamento inerente ao *outsourcing* é cada vez mais complexo. Ao longo dos últimos anos, tanto fornecedores de serviços como os seus clientes tiveram a oportunidade de identificar e de compreender que elementos contribuem para relacionamentos bem sucedidos e mutuamente benéficos.

Sumarizando:

Neste capítulo analisamos a origem do *outsourcing*, sua evolução ao longo das últimas 4 décadas no que respeita a sua focalização em serviços de TIC e a sua tendência. São referidos factos, segundo vários autores, que ditaram o actual estágio do *outsourcing* a nível mundial e finalmente são apontadas as actuais aspirações das organizações no *outsourcing*.

2.2. Enquadramento Conceptual

Com o advento dos acessos remotos, custos reduzidos das comunicações e recursos TI em taxas reduzidas, o *outsourcing* das TI tornou-se num dos primeiros transformadores no mercado de *outsourcing* (Trestle, 2004), constituindo uma das actuais preocupações das empresas, por ser das mais complexa e controversa.

Curiosamente o conceito tradicional de empresa, em que diferentes actividades da cadeia de valor são feitas internamente, está a ser preterida pela ideia de uma organização em rede ou mesmo de uma organização virtual (Burn & Ash, 2002; Georgantzas, 2001; Tetteh e Burn, 2001; citados por Gonzalez et al., 2005). E, no esforço de se manterem competitivas, várias companhias líderes como a Microsoft, Nike e Pfizer, integram o *outsourcing* como componente estratégico na tomada de decisões sobre gestão (Dominguez, 2005).

2.3. Conceito

2.3.1. Definição do *outsourcing*

Assim, definindo o conceito de *outsourcing* temos:

Prática de transferir activos de TI, empréstimos, pessoal e responsabilidades de gestão através da disponibilização de serviços, de funções internas de TI da organização para fornecedores externos (Hirschheim e Lacity, 2000).

Segundo Trestle (2004), Outsourcing é definido como a contratação de uma empresa ou fornecedor de serviços para a execução de processos de negócio ou funções de TI.

Assim, considera-se offshoring, ou outsourcing offshoring o exercício de contratação de especialistas em outros países que vão de encontro aos processos de negócio considerados fora da actividade principal, ou com objectivos de redução de custos, melhoramento da qualidade e produtividade (Dominguez, 2005).

Outsourcing de SI significa que os recursos físicos e/ou humanos relacionados com as TI das organizações passam a ser providos e/ou geridos por fornecedores externos especializados. A situação pode ser temporária ou indefinida podendo afectar toda ou parte dos SI da empresa do cliente (Gonzalez et al., 2005).

Essencialmente, um acordo de *outsourcing* consiste na contratação de uma entidade externa para fornecer serviços que tradicionalmente são desenvolvidos no seio da própria organização.

O conceito que segue surge posteriormente ao *outsourcing*, é uma tendência emergente e consequência de uma implementação não sucedida do *outsourcing* designado Backsourcing.

2.3.2. Definição do Backsourcing

Para Dibbern et al. (2004) e Hirschheim (1998) citado por Quelin e Duhamel (2003), o backsourcing é caracterizado pelo rompimento dos contratos vigentes com os fornecedores e retorno das funções às organizações clientes. A razão para esta tendência, segundo Hirschheim em entrevista para o Heinzl (2003) está no facto de muitas organizações terem feito o *outsourcing* das suas funções TIC em demasia. Para Hirschheim e Lacity (2000) muitas organizações terão se deparado com alguma ineficiência ao terem feito em grande escala o *outsourcing* das suas funções TIC e terem notado uma degradação dos níveis de serviços⁶.

De salientar que, quando este processo ocorre e a devolução é de uma parte das funções, neste caso ocorre o fenómeno que é designado de ***outsourcing selectivo*** que é a actual prática das organizações e uma das 3 tipologias de outsourcing.

2.3.3. Tipologia do Outsourcing

Luftman (1996) citado por Alqirim e Batula(2002) tem afirmado que as organizações se deparam com 3 tipos de outsourcing nas suas decisões:

1. ***Outsourcing Adhoc***: cujo objectivo é aquisição de uma capacidade específica de recursos para suplementar uma necessidade existente no pessoal interno.

⁶ Uma pesquisa da *Diamond Cluster International*, empresa de consultoria em gestão no Chicago, aponta para cerca de 78% de gestores que romperam prematuramente os seus contratos de funções TIC. As principais razões para a insatisfação são, a degradação da qualidade de serviço, mudança na direcção estratégica e despesas estruturais (Quelin e Duhamel, 2003).

2. **Outsourcing Selectivo:** usado em determinadas áreas para complementar recursos internos e em projectos cujos produtos são de baixo risco. Apresenta-se como uma estratégia com menos risco quando comparada com o *outsourcing* total, permitindo que se selecione múltiplos fornecedores ao invés de um único. No caso de SI, é fundamental a identificação/selecção de funções SI que serão providas pelo fornecedor externo.
3. **Outsourcing Total:** usado em articulação aproximada com a estratégia interna de recursos e por razões estratégicas influenciando para contratação ou mesmo para o estabelecimento de aliança.

O desconhecimento das diversas alternativas de *sourcing*⁷, ou especificamente o desconhecimento dos mecanismos para a dissociação ou reavaliação dos acordos já firmados torna as organizações reféns dos maus prestadores de serviços, sejam estes, departamentos internos ou fornecedores externos de TIC.

Sumarizando:

Este capítulo serviu para apresentar o conceito *outsourcing* segundo diferentes autores, incluindo a conseqüente e actual tendência para o *backsourcing*. Embora as interpretações sejam variados, os seus conceitos permitem evidenciar os principais pontos à reter. Deste modo, pode-se concluir de uma maneira geral, que o *outsourcing* está associado a contratação externa

⁷ *Sourcing* é definido como sendo as actividades de selecção dos fornecedores, negociação de contratos e gestão dos contratos.

de serviços de SI (Khosrowpour, 1995 citado por Varajão, 2001). E, de facto, *outsourcing* não será a cura para todos os problemas da organização, e sim, uma ferramenta útil que permitirá as organizações uma competitividade mais efectiva (Kakumanu e Portanova, 2006).

O capítulo que se segue faz uma abordagem sobre a avaliação do *outsourcing*, fazendo menção dos instrumentos de avaliação identificados e considerados preponderantes para o efeito e procura detalhar o instrumento⁸ de Grover et al. (1996) pelo facto de se ter constatado ao longo da literatura como o melhor instrumento e que cumpre com os objectivos estabelecidos.

2.4. Avaliação do Outsourcing

Kim e Chung (2003) citados por Dahlberg e Nyrhnen (2006) referem que apesar da existência de vários instrumentos propostos, não lhes parece existir consenso para a avaliação do sucesso de *outsourcing* na actualidade.

Refere-se que, questões de avaliação podem bloquear acordos contratuais quando se torna impossível identificar e atribuir a proveniência do desempenho de entre os intervenientes (Aubert, Patry, Rivard, 2005 citando Alchian e Demsetz, 1972).

⁸ O Instrumento referido aqui é o de Grover, Cheon e Teng (1996) que avalia nas organizações clientes os benefícios estratégicos, tecnológicos e económicos, do qual resultam as questões do inquérito(anexo B).

Da revisão bibliográfica resulta que, o instrumento considerado ideal para a avaliação do sucesso de *outsourcing* é o de Grover et al. (1996), e constata-se que desde a sua criação tem sido base para vários estudos de avaliação de *outsourcing*, Lee e Kim (1999) e Lane, Vyver e Hajiyev (2005).

Rouse et al. (2001) afirmam por sua vez que, apesar de décadas volvidas do *outsourcing*, terão encontrado apenas um único instrumento para avaliação do sucesso de *outsourcing*, o instrumento de Grover et al. (1996) e consideram-no fiável e robusto para o efeito.

Todavia, Dahlberg e Nyrhnen (2006), embora admitindo que o instrumento⁹ seja o mais vastamente usado na avaliação do sucesso de *outsourcing* de TI nas organizações clientes, estes ao tentarem aplicá-lo na sua forma original, teriam recebido críticas dos investigadores e profissionais do *outsourcing*¹⁰.

2.5. Tendência Do Outsourcing

Tabela.1 : Cronologia das tendências do *outsourcing*- Mostra a evolução do *outsourcing* de TI nas últimas 4 décadas.

Ano	Foco do <i>outsourcing</i>	Abordagem do <i>outsourcing</i>
1960	Hardware	Gestão de Serviços e Instalações
1970	Software	Instalações ou gestão de operações
1980	Padronização de Hardware e Software	Gestão de Customização
1990	Solução Total	Gestão dos activos

⁹ Instrumento de Grover et al.(1996)

¹⁰ A essência das críticas, era que o instrumento não cobria suficientemente o sucesso do *outsourcing* de TI. Existindo vários investigadores exigindo o instrumento melhorado (Dahlberg e Nyrhinen, 2006). Estes autores, na perspectiva de colmatar tal necessidade incluíram no seu novo instrumento mais um item, o benefício social do *outsourcing*.

A tecnologia ao evoluir rapidamente requer adaptação e inovação, com a ameaça de obsolescência para aqueles que não actuam prontamente para explorar as novas oportunidades (Varajão, 2001).

Lutando, numa realidade difícil, para defender e melhorar a capacidade competitiva das suas organizações, os gestores necessitam de considerar seriamente uma grande variedade de ferramentas de gestão. Entre outras podemos encontrar (Horgan e McCord, 1996; citados por Varajão, 2001):

- ❑ *Outsourcing*- recorrer a outras organizações para obter serviços que tradicionalmente são desenvolvidos no seio da própria organização;
- ❑ *Downsizing*- empregar diferentes tecnologias e processos para reduzir a necessidade de hardware, software ou pessoas;
- ❑ *Rightsizing* - empregar diversas tecnologias e processos para assegurar que cada serviço de SI é fornecido numa plataforma adequada ao menor custo por unidade de serviço;
- ❑ *Re-negotiating*- Reestruturar relacionamentos contratuais existentes, internos ou externos, para melhorar os níveis de serviço, reduzir custos ou ambos;
- ❑ *Re-structuring*- enveredar pela reengenharia de processos, de modo a melhorar a eficácia e a reduzir custos;
- ❑ *Inter-mixing*- empregar diversas ferramentas de gestão conforme a necessidade, de modo a satisfazer requisitos específicos.

Dentro deste conjunto, o *outsourcing* de serviços de SI tornou-se numa das ferramentas de gestão mais utilizadas na construção e na manutenção de vantagens competitivas, sendo considerado por muitos observadores um dos pilares da gestão e da prática económica modernas (Varajão, 2001).

Para Grover et al. (1996), as práticas do *outsourcing* do passado para a actualidade diferem no seguinte:

- ❑ As grandes empresas tornaram-se *outsourcers*¹¹ - *Inicialmente, só as pequenas empresas recorriam ao outsourcing como caminho para obtenção de serviços de TIC não disponíveis ou inviáveis internamente na organização.*
- ❑ A quantidade de serviços em *outsourcing* cresceu – Actualmente, inclui-se também àquelas actividades críticas para o bom relacionamento entre a organização e os seus clientes.
- ❑ Inicialmente, todas as funções eram entregues ao *outsourcing* (Considerado *outsourcing* do tipo Total), sendo actualmente selectivo¹²;
- ❑ Os fornecedores de serviços estão aceitando responsabilidades de gestão e o risco inerente;
- ❑ A natureza do relacionamento entre o fornecedor de serviços e o *outsourcer* tem evoluído para uma relação de parceria;
- ❑ A intensidade e a complexidade das TI é maior e vai por seu turno propiciar às organizações a opção de realizar o *outsourcing* em mercado competitivo de fornecedores de serviços.

11 Entenda-se neste estudo o *outsourcer* como sendo a organização que passa para terceiros as suas funções de TIC i.e., a organização servida.

12 Outsourcing Selectivo é a prática de passagem selectiva de funções de SI para os fornecedores externos, mantendo parte destas (entre 20% a 80% do orçamento das funções de SI) internamente na organização (Willcocks, Lacity e Cullen, 2006)

Os factos constatados por Dahlberg e Nyrnen (2006) sobre a evolução do *outsourcing* a partir dos anos 90 nas organizações são:

- ❑ As organizações começaram a usar múltiplos fornecedores de serviços de *outsourcing* ao invés de um único fornecedor;
- ❑ A mudança de fornecedor foi mais facilitada e tornou-se frequente;
- ❑ Há uma ressalva de mais direitos para a descontinuidade dos contratos;
- ❑ Para alguns serviços de *outsourcing*, os mercados estão mais maduros;
- ❑ O profissionalismo global dos *outsoucers* e dos fornecedores cresceu.

3. Modelo de Avaliação

No campo do *outsourcing*, investigadores introduziram vários modelos teóricos para explicar o fenómeno do *outsourcing*, permitindo deste modo, que se use estes modelos como base para tomada de decisão. (Lee et al, 2000).

Ao analisar o modelo de avaliação do *outsourcing* de Grover et al. (1996) constata-se que o mesmo foi proposto baseado em duas teorias:

1. Teoria do Custo de Transacção,
2. Teoria da Dependência de Recursos,

Grover et al., (1996) consideram relevantes as teorias que se seguem e propõem que, as mesmas sejam parte integrante nos futuros trabalhos, e são:

3. Teoria do Custo de Agenciamento,
4. Teoria Baseada em Recursos,

A tabela que se segue descreve os construtores das teorias aplicadas no modelo actual do Grover et al.,(1996) e as teorias recomendadas à ter em conta nas futuras investigações.

Tabela. 2: Distinção entre as principais teorias aplicadas em pesquisas de *outsourcing*.

Orientação	Toeria	Foco	Recurso	Principais construtores
Visão da Gestão Estratégica	Baseado no Recurso	Deficiente Recurso interno	Capital físico, Capital humano, Capital organizacional	1. Valor, 2. Raridade, 3. Imutabilidade imperfeita, 4. Insubstituível
	Dependência de Recurso	Recurso externo (incerteza)	Land, Labor, Capital, Informação, produtos(serviço)	1. Dimensões da tarefa (concentração, munificência, interligação) 2. Dimensões do recurso (importância, discrição, alternativas)
Visão Económica	Custo de transacção	Custo-eficiência (economias de escala)	Custo de produção, Custo de transacção	1. especificidade do recurso, 2. Incerteza, 3. Infrequência
	Custo de Agenciamento	Relacionamento Capital-agente (Acordos)	Monitoria de custo, Custo de ligação, Custo de perda residual	1. Incerteza, 2. Aversão ao risco, 3. Programabilidade, 4. Mensurabilidade, 5. extensão do relacionamento
Visão Social	Poder Político	Relacionamento Poder-estrutura	Poder, Política	1. Poder (Autoridade, aquisição de recursos, Dependência & baixa substituição, absorção incerta)
	Intercâmbio Social	Processo de interacção	Confiança, Cultura	1. Grau de comparação, 2. Grau de comparação de alternativas

Fonte: Tradução de Lee et al, (2000)

3.1. Teoria de Custo de Transacção

Providencia uma framework apropriada para a avaliação das componentes de custo económico no relacionamento *outsourcing* (Whitten e Wakefield, 2006; Grover et al., 1996), sendo a especificidade dos recursos um factor importante numa decisão pelo *outsourcing* (Grover et al, 1996). A lógica e conclusões da teoria de custo de transacção assenta na assunção de que a eficiência é um critério dominante para o sucesso organizacional (Williamson, 1985 citado por Bahli e Rivard, 2004).

3.2. Teoria do Custo de Agenciamento

Parte do pressuposto que os produtos e serviços são mais eficientemente produzidos em organizações especializadas que sejam capazes de ganhar em economias de escala (Grover et al, 1996).

3.3. Teoria Baseada em Recursos

Para Dibbern et al. (2004) define os recursos como *inputs* necessários para a execução das actividades da empresa. Loh and Venkatraman (1995) citados por Dibbern et al. (2004) afirmam que os benefícios percebidos do *outsourcing* que são reflectidos pelo acesso aos recursos SI escassos, pode estar positivamente relacionado ao *outsourcing* dos SI.

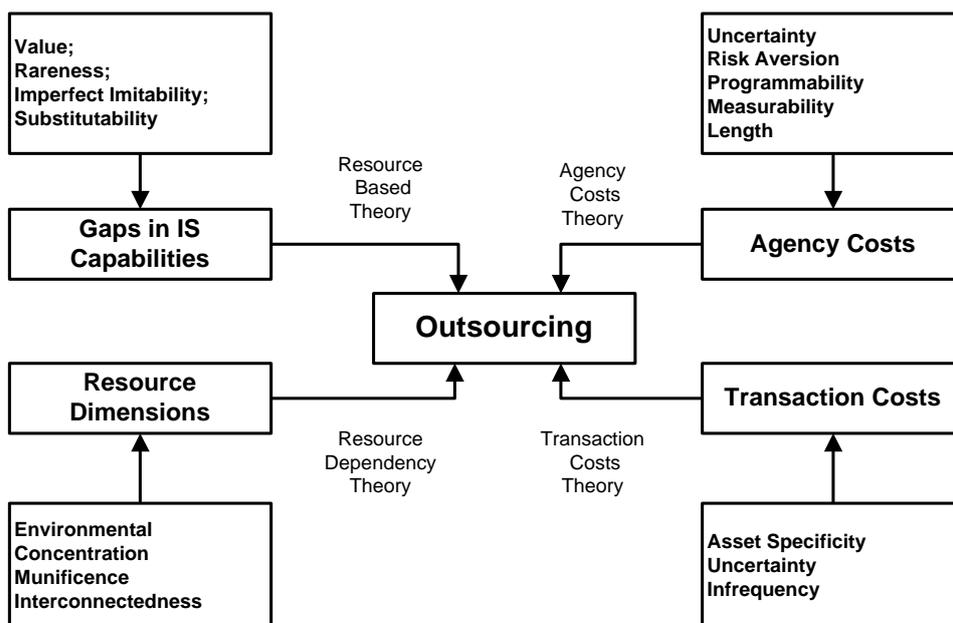
3.4. Teoria da Dependência de Recursos

A teoria de dependência de recursos, olha para firma como uma colecção de recursos produtivos (físicos, humanos e capital organizacional) (Barney, 1991 citado por Grover, et al., 1996). A teoria da dependência de recursos anuncia que, duma maneira geral todas as organizações são dependentes de uma das outras, para alguns elementos do ambiente externo visando assim variar os níveis através do controlo que os ambientes externos detém sobre os recursos (Pfeffer & Salancik, 1978; Thompson, 1967 citados por Dibbern et al., 2004).

A diferença básica entre as duas últimas teorias reside no facto de a teoria baseada no recurso focar nos recursos e capacidades internos da empresa, enquanto que a teoria da dependência de recursos foca nos recursos do ambiente externo (Dibbern et al, 2004).

Grover et al. (1996) constataram que a natureza do *outsourcing* nos anos 90 evoluiu quando comparada com os anos 70. Facto que é comungado por Dahlberg e Nyren (2006), acrescentando que após anos 90, os serviços de *outsourcing* de TI registaram mudanças profundas e novos instrumentos tornaram-se precisos, pois os instrumentos estabelecidos (como o de Grover et al., 1996), não conseguem capturar os factores de sucesso das mudanças dos serviços.

Figura.2 : Modelo Conceptual do *outsourcing*



Fonte: Grover e Teng (1995)

3.5. Comparação Entre os Modelos

Grover et al. (1996), para a concepção do seu modelo identificaram três categorias, nomeadamente, económica, tecnológica e estratégica que por sua vez subdividiram-nas em oito atributos (tabela 3), sendo estas as razões que conduzem ao *outsourcing* Lee e Kim (2002).

Tabela. 3 : Enquadramento das 8 medidas de Grover et al. (1996) nas 3 categorias de *outsourcing*.

Dimensão de sucesso do <i>outsourcing</i>	Itens (atributos)
Benefícios Estratégicos	Focar a atenção no negócio principal (<i>core business</i>).
	Melhorar as competências em TIC.
Benefícios Tecnológicos	Melhorar o acesso às tecnologias de informação fundamentais do negócio
	Reduzir o risco de obsolescência tecnológica.
	Melhorar o acesso ao pessoal mais especializado em TIC.
Benefícios económicos	Melhorar a economia de escala nas TIC.
	Melhorar a economia de escala nos recursos humanos.
	Melhorar no controlo das despesas em TIC.

Fonte: Traduzido de Rouse, Corbit e Aubert (2001).

Por sua vez, o instrumento proposto por Dahlberg e Nyrhnen (2006) combina os factores estratégicos, económicos, técnicos e sociais, sendo considerado pelos autores muito útil para a concepção dos objectivos do *outsourcing* de TI e avaliação do grau de concretização dos mesmos.

Dahlberg e Nyrhnen (2006), referem que o seu novo instrumento oferecerá vários contributos, pois:

Primeiro: O instrumento mede benefícios de *outsourcing* em TI, estratégicos, económicos, tecnológicos e sociais.

Segundo: O instrumento consolida os factores e itens de sucesso propostos e é validado com opiniões de especialistas em vários estudos de caso.

Terceiro: O instrumento pode ser aplicável na comparação entre os objectivos preconizados no *outsourcing* e os obtidos.

Sumarizando, o instrumento Dahlberg e Nyrhnen (2006) de medição do *outsourcing* de TI é necessário em organizações clientes a partir do momento em que:

- ❑ O desenvolvimento de serviços de *outsourcing* de TI exige novos e modificados instrumentos, especialmente para facilitar comparações entre diferentes serviços;
- ❑ Os objectivos de *outsourcing* são específicos em cada organização e há uma necessidade de comparar as diferenças entre os objectivos estabelecidos e os realizados.

3.6. Benefícios Estratégicos

São definidos como, a capacidade de uma organização focar a sua actividade no *Core business*, fazendo o *outsourcing* das actividades rotineiras de TI (Grover et al., 1996). De tal modo que as organizações possam se dedicar ao uso das TI para as actividades estratégicas, melhorar as suas competências

em TI e especialização dos acordos contratuais com um *outsourcer* (Dahlberg e Nyrnen, 2006).

3.7. Benefícios Económicos

São definidos como, a capacidade que uma organização tem de utilizar a especialidade, as economias de escala em recursos humanos e tecnológicos do fornecedor de serviços, gerir os seus custos estruturais com base num acordo contratual e isento de ambiguidades (Dahlberg e Nyrnen; 2006 e Grover et al., 1996). Os benefícios económicos em TI podem ser adquiridos com o decréscimo dos custos de TI, pela libertação de capital fixo das TI e/ou pelo melhoramento da receita ganha pela implementação do *outsourcing* de TI.

Dahlberg e Nyrnen (2006), defendem o factor do benefício económico do *outsourcing* como: a capacidade de a organização melhorar o seu valor através do crescimento da receita, baixa de custo e/ou a aceleração do fluxo de capitais.

3.8. Benefícios Tecnológicos

É a capacidade que uma organização tem de aceder as tecnologias “topo de gama” e evitar o risco de obsolescência tecnológica (Grover et al., 1996). No entanto, uma organização pode não precisar da nova tecnologia sentindo-se satisfeita com a actual disponível e/ou tecnologia prudentemente

testada e em concordância definir capacidades técnicas necessárias (Dahlberg e Nyrnen; 2006).

Embora a maioria das capacidades tecnológicas de TI por vezes se apresentem como estratégicas, para Dahlberg e Nyrnen (2006), as mesmas capacidades são integradas como parte dos benefícios tecnológicos e esta é a razão pela qual, a disponibilidade das competências tecnológicas pode ser percebida como relacionada aos benefícios estratégicos.

3.9. Benefícios Sociais

Dahlberg e Nyrnen (2006) definem como, a capacidade que uma organização tem de criar um ambiente de trabalho que ajude no melhoramento da motivação e satisfação dos utilizadores. É um factor importante para o sucesso de *outsourcing* de TI (Dahlberg e Nyrnen, 2006).

Lee e Kim (1999) aplicam a perspectiva social para explicar o inter-relacionamento entre os fornecedores de serviços de *outsourcing* de TI e *outsourcers*.

De acordo com Scott (1998), citados por Dahlberg e Nyrhinen (2006), as estruturas sociais numa organização refere-se ao relacionamento entre participantes dessa mesma organização. Socialmente diferem em cada organização e de país para país, porque os factores contextuais tais como normas, culturas, história e diferenças de grupo influenciam socialmente.

Neste estudo, manter este modelo (Grover et al., 1996) torna-se interessante, pois á medida em que forem alcançados os objectivos do mesmo, ajudará também a aferir prováveis contestações dos aspectos do modelo original (Grover et al.,1996), seu desajustamento na realidade moçambicana, caso seja. Consequentemente, ajudará a alicerçar os fundamentos da necessidade dos novos modelos¹³ com novas dimensões, melhorando assim o modelo de Grover et al. (1996).

No modelo de avaliação sugerido por Rouse et al. (2001), são propostas duas dimensões adicionais sobre o modelo de Grover, que são, a satisfação global e o acesso ao pessoal especializado. No entanto, os seus estudos, a dimensão de acesso ao pessoal especializado não obteve resultados clarificadores.

Já o modelo de Dahlberg e Nyrhinen (2006), para além das três categorias do modelo original (a económica, estratégica e a tecnológica) adiciona uma quarta dimensão, que é o **factor social**.

Dahlberg e Nyrnen (2006) referem que o seu instrumento é limitado nos factores de sucesso internos da organização i.e., não foi desenhado para avaliar o sucesso entre duas ou mais organizações, mas sim para avaliar os ganhos em objectivos das organizações *outsourcers*. Isto significa que, o instrumento mede benefícios sociais dentro de uma organização utilizadora,

13 Tais como: o modelo sugerido por Rouse, Corbitt e Aubert (2001) e o modelo de Dahlberg e Nyrhinen (2006).

embora reconheçam por razões óbvias que factores externos afectam o *outsourcing* de TI.

No seu modelo de Rouse et al. (2001) os atributos, **acesso às pessoas especializadas e o controlo de despesas**, são enquadrados respectivamente nas novas categorias que são, **acesso ao pessoal especializado e benefícios estratégicos** respectivamente, contrariamente ao modelo de Grover et al. (1996) que inclui o acesso a mão de obra especializada na categoria de **benefícios tecnológicos** e o controlo de custos nos **benefícios económicos**.

Assim, de uma maneira resumida é apresentada figura 4, que ilustra de uma maneira comparativa as dimensões de cada modelo sob ponto vista de benefícios à alcançar na avaliação do *outsourcing* de SI. Nesta tabela estão apresentados também dois estudos realizados por Lane, Vyver e Hajiv(2205) e o de Lee e Kim(1999), seguindo as dimensões do Grover et al.(1996).

Tabela. 4: Perspectivas comuns entre os modelos de avaliação do *outsourcing* encontrados na revisão bibliográfica

Dahlberg, Nyrhinen; 2006	Grover, Cheon e Teng; 1996	Rouse, Corbitt e Aubert; 2001	<u>Lane, Vyver e Hajiv; 2005</u>	<u>Lee e Kim; 1999</u>
Factor Estratégico	Benefícios estratégicos	Benefícios estratégicos	<i>Sucesso estratégico</i>	<i>Benefícios estratégicos</i>
Factor Económico	Benefícios económicos	Satisfação global	<i>Sucesso económico</i>	<i>Benefícios económicos</i>
Factor Tecnológico	Benefícios tecnológicos	Benefícios tecnológicos	<i>Sucesso tecnológico</i>	<i>Benefícios tecnológicos</i>
Factor social		Economias de escala		
		Acesso ao pessoal especializado		

Grover et al. (1996) reiteram a ideia de que o desenvolvimento *in-house* deve servir para sistemas considerados estratégicos, sendo o *outsourcing* destinado aos sistemas fundamentalmente técnicos sem relação com *core business*.

De salientar que o modelo Grover et al. (1996) fora elaborado para o exame do *outsourcing* global, nas componentes de funções de SI, sua relação com o sucesso do *outsourcing*, o efeito da qualidade de serviços (fornecedor) e da parceria (entre o fornecedor e o cliente) na actividade de *outsourcing*.

3.10. Sucesso Do Outsourcing

O *outsourcing* de TI tem registado uma mudança fundamental desde o seu início em 1960, e actualmente, com o crescimento crítico e a exposição ao risco das grandes transacções de TI ambos os fornecedores de serviços e clientes necessitam perceber as razões de sucesso da estratégia (Dahlberg e Nyrhnen, 2006).

Conceito:

Para Misra (2004), o sucesso significa a aquisição ou ganhos em objectivos para ambos os intervenientes, outsourcer e fornecedor. De igual modo, Grover et al. (1996), definem o sucesso do outsourcing como a satisfação com os benefícios adquiridos, resultantes da estratégia de outsourcing. Lee e Kim (2002), definem o sucesso de outsourcing como “o grau de justeza entre os requisitos do cliente e os benefícios adquiridos com o outsourcing”.justeza

O sucesso de *outsourcing* pode ser avaliado em termos de benefícios adquiridos (estratégicos, económicos e tecnológicos) e cujas vantagens tangíveis e intangíveis são melhor evidenciadas aplicando o conceito de satisfação¹⁴ (Grover, et al., 1996).

Contudo, existem três factores que podem afectar o sucesso global de *outsourcing* e são: **características do cliente, características do fornecedor e o relacionamento cliente e vendedor** (Dahlberg e Nyrnen; 2006). Por outro lado, Lee e Kim (2002) consideram aspectos como, a partilha de conhecimento, a dependência mútua e a ligação organizacional como sendo os factores considerados importantes para o sucesso do *outsourcing*.

Estudos anteriores identificaram vários factores com impacto no sucesso do *outsourcing* de TI, tais como (Dahlberg e Nyrhnen, 2006):

1. O papel desempenhado e as responsabilidades de ambas as partes;
2. As características do acordo do *outsourcing*;
3. As medidas e procedimentos aplicados que regem os serviços de *outsourcing* de TI.

Para maior entendimento dos factores que afectam o sucesso de *outsourcing*, Grover et al. (1996) investigaram a relação entre a extensão do *outsourcing* de SI e o seu sucesso.

¹⁴ Satisfação é um conceito muito aceite como o melhor surrogate para captar aspectos cognitivos e afectivos das acções humanas.

Como resultado, a relação entre a extensão de funções de SI e sucesso de *outsourcing* mostraram-se propensas a uma variação para as diferentes funções de SI e em especial para a operação de sistemas/administração e manutenção de redes.

A operação de sistemas e a gestão de redes e telecomunicações são duas funções mais atractivas para o *outsourcing* de SI por se tratar de funções altamente estruturadas e com tendência a padronização, respectivamente. Daí o sucesso de *outsourcing* em TI ser mais evidente nestas funções (Grover et al., 1996). Outros resultados de outros estudos, revelam que o acesso aos recursos "topo de gama" aparece como o principal indicador de sucesso do *outsourcing* em SI (Grover, et al., 1996; Lee e Kim, 1999)

Para Ketler e Willems (1999), o sucesso ou fracasso do *outsourcing* reside na selecção do fornecedor e dos termos do contrato. Contudo, os contratos menos estruturados e aqueles que criam uma elevada dependência do cliente pelo fornecedor, podem ditar ao fracasso da estratégia do *outsourcing* (Lacity et al., 2004 e Grover et al., 1996).

As organizações com sucesso identificam a resistência à mudança, incluindo o medo de perder o emprego como os problemas mais sérios encarados pelos esforços do *sourcing* global (Helmuti, Katawala, 2000).

Para Rouse et al. (2001), apesar de muitas pesquisas de *outsourcing*, implicitamente considerar o sucesso de *outsourcing* em termos de serviços e

redução de custos, no instrumento de Grover et al. (1996) não é considerada nenhuma dessas medidas directamente. No entanto, uma das medidas económicas envolvidas no instrumento de Grove et al. (1996) é o controlo de despesas¹⁵.

Segundo Helmuti, Katawala (2000), os resultados mostram que as organizações de uma forma geral, consideram-se sucedidos com o *outsourcing* global. No entanto, enquanto por um lado adquirem melhorias significativas na eficácia organizacional, por outro não atingem na ordem de magnitude as melhorias preconizadas do *outsourcing* global.

É importante assumir-se que, nos projectos em que há colaboração o ónus de sucesso dos projectos deve ser da responsabilidade de cada interveniente i.e., ambos o cliente e fornecedor, e não apenas o fornecedor que frequentemente aparece como subserviente das autoridades do cliente (Chakrabarty, 2006).

De salientar que quando as operações de TI são interdependentes, o *outsourcing* de uma, pode subtilmente enfraquecer a possibilidade de um desempenho sucedido da outra (Earl, 1996 citado por Bahli e Rivard, 2004).

15 Atenção ao facto de o controlo de despesas não ser a mesma coisa que a redução de custos de acordo com Rouse et al. (2001).

3.11. Fracasso Do Outsourcing

Para Gartner (2006), uma das principais razões para o falhanço do *outsourcing* é o desalinhamento das decisões de *sourcing* com a *estratégia do negócio*¹⁶. Sendo necessário o desenvolvimento de estratégias formais de *sourcing* para a criação do tal alinhamento.

Uma avaliação aos factores que organizações sem sucesso identificaram como problemas sérios, pode providenciar vistas complementares para aquilo que as outras organizações devem fazer, para assegurar o sucesso dos seus projectos de *outsourcing* global e identificar áreas para pesquisas futuras (Helmuti, Katawala, 2000).

Desenvolver um plano compreensível ilustrando detalhes das expectativas requeridas e benefícios esperados pode ser a chave para o sucesso do *sourcing* global (Guterly, 1996 citado por Helmuti, Katawala, 2000).

Expectativas não claras e uma inadequada compreensão dos objectivos, são sérios obstáculos para o sucesso do *outsourcing* global (Davis, 1992 citado por Helmuti, Katawala, 2000).

Finalmente, o estudo concluiu que as organizações com diferentes níveis de sucesso no *outsourcing* global identificaram diferentes factores como

¹⁶ A estratégia de negócio é definida pela Gartner (2006) como sendo um conjunto de acções, programas e outras iniciativas que as empresas tomam para ganhar a sua visão e objectivos. Estas acções são determinadas no contexto de, e devem apontar, as condições actuais de negócio, tendências da indústria, o ambiente competitivo e regulador e os requisitos de valor do cliente.

problemas nos projectos do *outsourcing* global. Estes factores precisam de ser mais explorados para identificação daqueles que devem ser geridos por forma a assegurar maiores níveis de sucesso em projectos de *outsourcing* global (Helmuti, Katawala, 2000).

Contudo, há uma crescente evidência de que o *outsourcing* envolve elevado risco em termos de perda de competências (Dahlberg e Nyrhinen, 2006 e Bettis et al., 1992, Doig et al., 2001 citados por Quelin e Duhamel, 2003).

Para (Harding (1997) citado pelo Department of Information Resource (1998) conclui que, uma pobre definição de objectivos e requisitos e um fraco conhecimento da gestão dos acordos de *outsourcing*, são duas das principais razões do fracasso do *outsourcing*. E conseqüentemente, podem ditar a um fracasso nos custos, devido a uma deficiente avaliação dos “hidden costs” (Barthélemy, 2001 citado por Quelin e Duhamel, 2003).

Deste modo, definir medidas é o principal meio para a determinação do sucesso ou fracasso de um processo de *outsourcing*. Estas medidas asseguram que se mantém contabilizável o fornecedor e estas determinam o sucesso dos esforços do *outsourcing*. Se não são implementadas boas medidas logo no início do programa, o contrato não será eficazmente gerido (Department of Information Resource, 1998).

Para Lane, Vyver e Hajiyev (2005) as organizações continuam tendo dificuldades na avaliação do sucesso do *outsourcing* das TI e paradoxalmente, isto deve-se em parte porque apenas uma limitada informação é disponível para a avaliação. Adicionalmente, não existem medidas uniformes do sucesso ou falhanço.

Mullin (1996) citado por Piachaud (2005), afirma que em linhas gerais o *outsourcing* evoluiu, de esforço que era concentrado na redução de custos para uma das técnicas mais adoptadas para a reestruturação de uma organização.

Apesar disso, a pesquisa realizada por Mullin (1996) citado por Piachaud (2005), sugere que muitos acordos de *outsourcing* sempre terminam em falhanços, principalmente porque as organizações também, por sua vez, renegociaram os seus contratos de fornecimento, ou cancelaram completamente por razões de, tais acordos não mais responder às necessidades da organização.

Para Bahli e Rivard (2005) e Aubert, Patry e Rivard (2005), por vezes o fornecedor pode avaliar excessivamente as suas próprias capacidades e/ou vir a ter dificuldades em lidar com as operações a medida que a tecnologia muda.

Se as capacidades do fornecedor não evoluem, há um declínio certo do serviço e potencialmente a redução de custos será diminuta, fazendo com que os objectivos traçados sejam entretanto sub-óptimos (Earl, 1996 citado por

Bahli e Rivard, 2005). Falhanços no encontro dos requisitos de desempenho podem afectar sobremaneira a qualidade de serviços recebidos pelo cliente.

Chakrabarty (2006) refere-se ao facto de os clientes por vezes errarem na percepção da importância da “colaboração” em projectos colaborativos, e erradamente assumem que a partir da altura que pagam o fornecedor por certos serviços, informação ou produtos, toda a responsabilidade do sucesso ou falha dos projectos de SI cairá sobre este.

Em estudos de Wilcocks, Lacity e Fitzgerald, 1995, as questões de avaliação emergiram fortemente como sendo criticamente afectando os níveis de sucesso e de fracasso em *outsourcing* de TI. Para muitos dos inquiridos nestes estudos apontam para quatro áreas de fracasso nas suas práticas:

- Falhanço no estabelecimento de medidas adequadas para o desempenho preexistente “in-house”;
- Limitações das avaliações económicas das propostas¹⁷ do fornecedor;
- Falhanço na contratação com detalhes suficientes; e
- Falta de atenção na definição das medidas dos sistemas para a monitoria do desempenho do fornecedor.

¹⁷ Proposta: Documento pelo qual o concorrente manifesta à Entidade Contratante a vontade de contratar e indica as condições em que se dispõe a fazê-lo (**Artigo 3 alínea u do decreto N°54/2005, da U.F.S.A., 13 de Dezembro**);

3.12. *Relacionamento*

À medida que o *outsourcing* das TI evolui e mais crescente for o seu impacto no negócio, o fim das relações inter-organizacionais constitui a maior das preocupações dos profissionais desta área, gestores e investigadores (Whitten e Wakefield, 2006). Para superar estas situações, as organizações Coreanas apostam numa relação a longo prazo e baseado na confiança (Samaddar e Kadiyala, 2005).

Com a evolução da natureza do *outsourcing* nos anos 90, que partiu de uma relação contratual entre o receptor e fornecedor de serviços para uma relação do tipo parceria, muitas organizações encararam dificuldades na construção e gestão das suas relações com os fornecedores de serviços (Grover et al., 1996) e (McFarlan e Nolan, 1995 citados por Lee e Kim, 1999). A construção de uma relação do tipo parceria é actualmente mais privilegiada e apresenta resultado com êxitos para ambos cliente e fornecedor de serviços de SI (Lee et al., 2000).

De acordo com teóricos sociais, dois mecanismos – **confiança e poder** – são suficientes para explicar o relacionamento entre duas organizações (Blau, 1980 e Emerson, 1962 citados por Lee e Kim, 1999).

- Onde a confiança, caracteriza a qualidade do relacionamento e tem sido conceptualizado como sendo "a convicção da organização cliente por uma outra organização, de que esta vai desempenhar acções que tragam resultados positivos" (Gupta e Gupta, 1992 citados por Lee e

Kim, 1999). E, o poder determinado pela relativa dependência entre dois actores num intercâmbio relacional (Bacharach e Lawler, 1981 citados por Lee e Kim, 1999).

Estudos anteriores classificam o relacionamento entre duas organizações em dois tipos (Fitzgerald e Willcocks, 1994 e Grover et al., 1996):

Relacionamento tipo transaccional: evolui através de um contrato formal e são bem estabelecidas as regras de jogo, onde a quebra no compromisso por ambas as partes é resolvida na base de litígio ou cláusulas de penalidades constantes do contrato.

Relacionamento tipo parceria: inclui partilha de risco e benefícios, a necessidade de ver a relação como um intercâmbio sem fim definido e a necessidade de estabelecer um intervalo de mecanismos para monitorização e execução das operações.

Reconhecendo as limitações dos contratos como mecanismos que governam as relações de *outsourcing*, os investigadores viraram-se para as teorias de intercâmbio relacional na perspectiva de identificar adicionais factores críticos de sucesso (e.g., Grover, et al., 1996; e.g., Lee e Kim, 1999).

A confiança e a parceria são considerados factores necessários para a construção de um bom relacionamento em *outsourcing* de TI (Lee, et al., 2002; Sabherwal, 1999), pois o relacionamento tem papel importante para o sucesso ou fracasso dos acordos de *outsourcing* (Lee e Kim, 1999) e (Kern, 1997; Lacity e Willcocks, 2000 citados por Goles e Chin, 2005).

Bahli e Rivard (2004) citando Kern et al. (2002) descrevem um caso de discordância havida entre dois gestores das organizações cliente e fornecedor, responsáveis pela supervisão da relação no *outsourcing* e que, pelo contínuo desconforto, a melhor solução encontrada para o caso foi a retirada de ambos os gestores das funções. De certo, uma decisão pela descontinuidade de uma relação em *outsourcing* pode sair caro em termos de tempo e esforços necessários para o relançamento de novas políticas, procedimentos e rotinas (Whitten e Wakefield, 2006).

Nas culturas ocidentais, o relacionamento no *outsourcing* é visto como algo que é gerido pelas organizações clientes através do estabelecimento do controlo nos processos, por via de leis criadas com o objectivo de ter o fornecedor mensurável (Samaddar e Kadiyala, 2005).

Quando uma organização tem em vista um relacionamento a longo prazo com o seu fornecedor, a selecção de fornecedores com capacidade comprovada de providenciar os serviços é deveras importante (Benjaafar et al., 2007).

Para Ketler e Willems (1999) e Grover et al. (1996) os esforços da gestão devem estar virados para a certificação de recursos de TI apropriados e gestão eficaz do relacionamento em *outsourcing* de SI propiciando deste modo o seu sucesso, e sendo importante a monitoração e avaliação presentes do cliente.

3.13. Parceria

A parceria¹⁸ não é um conceito novo na área de gestão (Lee e Kim, 1999).

Segundo Kakumanu e Portanova (2006) uma escolha cuidada do parceiro e das funções a ser externalizadas podem tornar o *outsourcing* uma fonte valiosa da vantagem competitiva e da contenção de custos. Uma escolha acertada do parceiro pode se traduzir numa grande vantagem, contrariamente as assunções “cegas” dos acordos *outsourcing*, que podem se tornar desastrosas e muito caras que manter tudo “in-house” (Kakumanu e Portanova, 2006).

Deste modo, é importante que as organizações adotem uma nova atitude para com os seus fornecedores *outsourcing*, tê-los como parceiros estratégicos, recomenda Gartner (2006).

A parceria é definida como um relacionamento interorganizacional com a finalidade de obter objectivos partilhados pelos participantes (Lee e Kim, 1999). E, a crescente popularidade do *outsourcing* baseado em parceria é evidenciada pelas recentes alianças estratégicas entre parceiros de negócios (Lee e Kim, 1999).

¹⁸ Os elementos de parceria referidos pelo Grover et al, (1996) são: Confiança, Cooperação e Comunicação.

A qualidade na parceria pode servir como factor determinante para o sucesso do *outsourcing* (Lee e Kim; 1999) e para que tal sucesso prevaleça é importante que a parceria se mostre eficaz (Lee et al., 2000). No modelo de Grover et al, (1996) a parceria é considerada uma variável mediadora.

Contudo, com a parceria, os riscos são partilhados e desse modo há melhoramento na cooperação entre os intervenientes (Lim, 2003 citado por Kakumanu e Portanova, 2006).

A parceria só por si não garante os ganhos nos objectivos preconizados, mas, a maior qualidade de parceria pode evocar o desejo de continuação da relação (parceria) no futuro, contribuindo no desenvolvimento da confiança entre os parceiros (Lee e Kim, 1999).

Os cinco factores que compõem a qualidade de parceria segundo Lee e Kim (1999) são: **Confiança, entendimento do negócio, partilha de benefício e risco, conflito e comprometimento.**

Alguns estudos como o de Lee e Kim (1999), concluem que a qualidade na parceria é positivamente influenciada por factores tais como: **participação, comunicação, partilha de informação, apoio da gestão de topo**, e negativamente influenciada pelo **tempo de vida da relação e dependência mútua**. À semelhança dos departamentos de TI, em que as suas responsabilidades não se cingem na entrega de informação útil e aplicável, é de extrema importância o estabelecimento de um relacionamento entre os

consumidores da informação, produtores da informação e aqueles que a preservam (Kahn et al., 2002).

Deste modo, Grover et al.,(1996) consideram como relevantes para a prática de *outsourcing* as seguintes quatro dimensões de parceria(tabela 5):

- Comunicação,
- Confiança,
- Cooperação,
- Satisfação.

Tabela.5 – Relacionamento entre as dimensões da parceria e Itens do Modelo de Grover

Dimensão	Itens da Parceria
Comunicação	Com o nosso fornecedor de serviços a nossa organização, mais cedo passou a saber dos prováveis problemas.
Confiança	Com base na nossa experiência do passado e presente na organização, os nossos actuais níveis de confiança, na relação de trabalho com o fornecedor de serviços, são muitos altos.
Cooperação	Entre a nossa organização e o fornecedor de serviços há uma ajuda mútua em quaisquer circunstâncias.
Satisfação	A nossa organização tem sido feliz na sua relação de trabalho com o fornecedor de serviços.

Lee e Kim (1999), sobre o efeito da qualidade da parceria no *outsourcing* das TI, demonstram que a partilha das informações, a participação e o suporte da gestão eram significativamente relacionados com a qualidade da parceria e contrariamente, descobriram que a similaridade entre as culturas corporativas não tinha efeito sobre a qualidade da parceria.

A fundamentação é de que as similaridades culturais são apenas críticas no início da relação e perdendo o seu peso no tempo (Lee e Kim, 1999).

As várias teorias relacionadas com a parceria são:

- ❑ **Ponto de vista económico:** teoria da dependência pelos recursos, teoria dos custos de transacção, teoria dos custos de agente (Loh e Venkatraman, 1992; Meyer, 1994, Richmond et al., 1992 e Nam et al., 1996 citados por Lee e Kim, 1999).

- ❑ **Ponto de vista Social:** teoria de intercâmbio social, teoria de poder político (Dwyer et al., 1987, Gaski, 1984, Klepper, 1995 e Sethuraman et al., 1988 citados por Lee e Kim, 1999).

As teorias económicas vão directo à explicação das características de governança ou contrato (Hallen et al., 1991 e Meyer, 1994 citados por Lee e Kim, 1999). Tratam cada decisão de *sourcing* como um evento independente sem ter em conta as relações anteriores havidas e que tenham afectado a decisão do *sourcing* decorrente (Richmond e Seidmann, 1993 e Walker e Weber, 1984; citados por Lee e Kim, 1999). Este tratamento pode se apresentar impróprio para as organizações onde entre elas há entrada contínua das transacções (Nam et al., 1996 citados por Lee e Kim, 1999).

Teorias sociais assumem que os processos evoluem ao longo do tempo à medida que os participantes mutuamente e sequencialmente demonstram a sua confiança, o que quando comparado com o ponto económico, as

actividades de intercâmbio organizacional são forçadas (Hallen et al., 1991 e Klepper, 1995 citados por Lee e Kim, 1999). Teóricos sociais entendem o relacionamento como um processo dinâmico a partir de específicas interações sequenciais nas quais os dois participantes cumprem com as actividades dos dois lados (Lee e Kim; 1999). Contudo, nem sempre um bom relacionamento traz um resultado desejável (McFarlan e Nolan, 1995 e Rai et al., 1996 Citados por Lee e Kim, 1999).

Actualmente, os fornecedores de *outsourcing* nas suas áreas de interesse estão tendo crescentes responsabilidades, as quais tradicionalmente permaneciam dentro das organizações: estratégias corporativas e gestão de informação, investimento de negócios e nas iniciativas internas sobre a qualidade (Sinderman, 1995 citado por Helmuti, Katawala, 2000).

Para Klepper (1998), a parceria envolve níveis de comprometimento e confiança entre o cliente e fornecedor, que grandemente excedem aqueles encontrados em *outsourcing* mais convencionais.

De salientar que, uma pobre escolha de parceiros é eleita como o segundo problema mais sério encarado pelas organizações para o sucesso (Helmuti, Katawala, 2000). Os parceiros de *outsourcing* devem ser seleccionados na base da sua experiência na operação que lhes é entregue e na base do enquadramento cultural com a empresa, estabelecendo desse modo alianças de fornecedor estratégico e adopção de uma filosofia na qual a empresa sendo parceira do fornecedor se livra dos problemas (Lau e Hurley,

1997 citados por (Helmuti, Katawala, 2000). O terceiro factor, consiste em providenciar a adequada formação e capacidades necessárias nas actividades do *outsourcing*. Providenciar aos gestores capacidades que lhes ajudem a adoptar outras culturas e trabalhar com gestores estrangeiros pode ser muito importante para assegurar o sucesso do *outsourcing* global (Sullivan-Sand, 1995 Citado por Helmuti, Katawala, 2000).

Os fornecedores de um determinado serviço podem alavancar o seu relacionamento com os clientes tornando-se assim altamente competentes em outros aspectos do negócio do cliente (King e Malhotra, 2000).

Para uma relação de parceria duradoura, o fornecedor deve investir na qualidade dos processos de trabalho do cliente e usá-los com sucesso na produção de uma qualidade de trabalho para o cliente (Klepper, 1998).

O sucesso da parceria ajuda aos participantes a atingir os objectivos organizacionais e a construir uma vantagem competitiva tal que, cada organização por si só conseguiria com muita dificuldade (Lee e Kim, 1999).

Para Lee e Kim (1999), a qualidade de parceria é afectada pelos factores organizacionais, humanos e ambientais.

3.14. Qualidade De Serviço

A qualidade de serviço foi primeiramente levantada como preocupação pela gestão de topo em 1967 (Hirschheim et al., 2003).

Na avaliação da qualidade de serviços, os consumidores comparam os níveis de serviço esperados aos níveis recebidos e quando há confirmação das expectativas, então tem-se os consumidores satisfeitos (Gronroos, 1983 citado por Grover et al., 1996).

A qualidade é definida como a adequabilidade no uso, ou a extensão na qual o produto serve com satisfação os propósitos do consumidor (Juran et al., 1974 citados pelo Kahn et al., 2002). Ou, segundo Grover et al., (1996) a qualidade de serviço¹⁹ é definida como, o grau e sentido das discrepância entre a expectativa do receptor num serviço e o que foi adquirido i.e. quanto menor for a discrepância maior é a qualidade de serviço adquirido.

Qualidade é tratada como tendo duas dimensões (Lee e Kim, 1999):

1. Conveniência no uso - O produto ou serviço responde aos propósitos pelos quais foram criados? Reúne os requisitos requeridos pelo cliente?
 2. Fiabilidade - Até que ponto o produto é livre de deficiências
- (Garvin, 1988).

¹⁹ Parasurama, Berry e Zeitham (1985) citados por Grover et al (1996) identificaram como elementos determinantes da qualidade de serviço a expectativa do consumidor no que respeita a: **fiabilidade, responsabilização, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e tangível.**

Tabela .6 – Relacionamento entre as dimensões da qualidade de serviço e Itens do Modelo de Grover

Dimensão	Itens da Qualidade de Serviço
Tangibilidade	O nosso fornecedor de serviços tem acesso facilitado as tecnologias de informação modernas.
	As tecnologias de informação do nosso fornecedor de serviços são de aparência visual apelativa(atractiva).
	Os trabalhadores do nosso fornecedor de serviços são de aparência organizada.
	Os materiais associados ao serviço(pamfletos ou outros documentos) do nosso fornecedor de serviços são visualmente atractivos.
Fiabilidade	Quando o nosso fornecedor de serviços se compromete em realizar um determinado serviço numa determinada hora, assim o faz.
	Quando apresentamos um problema, ao nosso fornecedor de serviços, este com sinceridade mostra interesse na resolução do mesmo.
	O nosso fornecedor de serviços faz o serviço certo logo na sua primeira intervenção.
	O nosso fornecedor de serviços presta os seus serviços na hora prometida
	O nosso fornecedor de serviços insiste em registos livres de erros.

A qualidade de serviço do fornecedor e os elementos de parceria (confiança, cooperação, e comunicação) são elementos determinantes para o sucesso do *outsourcing* (Grover et al., 1996), esta qualidade é considerada a base de avaliação do sucesso do *outsourcing* (Lee e Kim, 2002).

De salientar que, a decisão de *outsourcing* fora baseada no custo; actualmente é notável o crescimento das decisões baseadas na qualidade de serviço prometido pelos potenciais fornecedores (Benjaafar et al., 2007). Assim, o fornecedor passa a determinar o custo da actividade tendo em conta a qualidade de serviços como principal factor diferenciador de entre os fornecedores.

A qualidade da parceria é vista como um antecedente do sucesso do *outsourcing*. Embora por si só não seja suficiente, Lee e Kim (1999), consideram a melhor qualidade na parceria a condição preponderante para o sucesso do *outsourcing*.

Para uma organização cujo principal objectivo do *outsourcing* é a redução de custos, entretanto o fornecedor falha no encontro do objectivo, tal projecto de *outsourcing* está comprometido ao fracasso pese embora exista alguma qualidade no serviço (Lee e Kim, 1999).

Na dificuldade de avaliar os níveis de contribuição do fornecedor externo, surgem discordâncias entre o fornecedor e o cliente quanto à relação qualidade/preço, que conseqüentemente gera uma deterioração do serviço (Bahli e Rivard, 2004).

A baixa qualidade de serviços pode ser gerida a partir de uma medida detalhada e através do *benchmarking*, paralelamente introduzindo penalidades. Deste modo, é assegurado ao cliente um mecanismo adequado e que lhe beneficie de produtos/serviços com a devida qualidade do fornecedor (Aubert, Patry e Rivard, 2005).

Hirschheim e Lacity (2000) revelam que muitas organizações não ganharam flexibilidade na gestão e nem melhoraram os seus níveis de serviços com o *outsourcing*, e que mais de 44% dos clientes estão a considerar a mudança de fornecedor de serviços (Cox et al., 2005 citado por Whitten e

Wakefield, 2006) em favor do *backsourcing* e troca de fornecedores (Lacity e Willcocks, 2002 citado por Whitten e Wakefield, 2006).

Dahlberg e Nyrnen (2006) aplicam a qualidade de serviço e satisfação do utilizador no seu instrumento como itens de benefícios sociais.

Para que o modelo moderador (figura. 1) seja válido, a interacção entre a variável independente (extensão do *outsourcing*) e a variável moderadora (qualidade de serviço) deve ser significativa numa regressão da variável independente (extensão do *outsourcing*) sobre a variável dependente (sucesso do *outsourcing*) (Grover, et al., 1996 citando Baron e Kenny, 1986).

Sucesso = f (Outsourcing de funções SI, Qualidade do serviço, interacção entre outsourcing e a qualidade do serviço).

A uma variável moderadora é desejável que não tenha correlação com a variável independente. Isto significa que, a qualidade de serviço não deve alterar sistematicamente com o *outsourcing* das várias funções SI (Grover, et al., 1996 citando Baron e Kenny, 1986).

Sumarizando

O último capítulo serviu como cerne da questão em estudo, procurando explicar as variáveis determinantes para uma avaliação do *outsourcing*, dentro

do âmbito definido. São definidos e interpretados os conceitos das quatro palavras-chave do trabalho, ***extensão do outsourcing, o sucesso, a qualidade de serviço e o relacionamento do tipo parceria.***

Complementarmente, analisa-se os quatro benefícios do *outsourcing*, que fundamentalmente, são as motivações das organizações.

Dois modelos de avaliação, o de Grover et al. (1996) e de Dahlberg e nyrhnen (2006) são detalhados, procurando estabelecer as diferenças. O primeiro por ser o identificado como o mais amplamente utilizado e o segundo, por se tratar de modelo muito recente e que vem contestar o primeiro. Embora, este segundo, não tenha tido tempo suficiente de existência para se proclamar como útil.

4. As Tecnologias de Informação e Comunicação em Moçambique

4.1. *Constrangimentos actuais*

O problema da carência de recursos humanos qualificados e tecnológicos no país, actua como maior constrangimento para a criação e sustentabilidade dos departamentos das TIC, dentro das organizações, sendo que, há escassez no país de empresas no ramo das tecnologias.

Outros constrangimentos são, o facto de a maior parte das TICs ser concentrada em Maputo-capital, o que actua como constrangimento para a iniciação e manutenção das actividades das TICs em toda a extensão do país (Ismail, 2001).

Embora os direitos alfandegários para a importação de computadores e software tenham sido reduzidos, as taxas de importação noutras áreas (e.g. equipamentos de comunicação, livros comprados individualmente ou em pequenas quantidades) mantêm-se suficientemente altas para actuar como um impedimento para o estabelecimento de pequenas empresas na área das TICs e permitir a sua extensão fora de Maputo (CPI , 2002).

Para Maculuve e Esselina (2006), o mercado moçambicano não consegue satisfazer as necessidades específicas das organizações, o que dita que sejam contratadas empresas estrangeiras para o efeito. Facto comprovado no Banco de Moçambique, onde o *outsourcing* total não se mostrou viável para a sua realidade, pois o mercado em si é pobre em termos de ofertas de alternativas sustentáveis de fornecedores de produtos e serviços TI/SI e adicionalmente a deficiente plataforma legal (Maculuve e Esselina, 2006).

Ao analisar o Inquérito Nacional sobre a Capacidade Informática do país, este fornece uma imagem clara de quão longo é o caminho a percorrer para que Moçambique seja parte relevante da Sociedade Global de Informação e quão grande é o esforço a fazer para corrigir o desequilíbrio actual, em que mais de 70% da capacidade informática nacional está concentrada na capital do país (CPI , 2002).

O défice de conhecimento é global; inclui utilizadores de computadores e aparelhos de comunicação e técnicos médios que implementem e mantenham os sistemas, e especialistas de alto nível que desenhem redes e aplicações adequadas às necessidades do país. A formação básica em TICs é proporcionada por um número reduzido de escolas, telecentros, centros de acesso comunitário e empresas em todo o país, mas não num nível que possa acelerar significativamente o crescimento da base de utilizadores (CPI , 2002).

Tabela. 7: Computadores, acesso à Internet e profissionais de TIC por província em 2000.

Province	Número de computadores	Acesso ao E-mail	Acesso à Internet	Número de profissionais em IT	Distribuição percentual de computadores	Distribuição percentual de acesso à Internet	Proporção da população 2001
Niassa	172	16	15	9	1.5	0.6	5.1
Cabo Delgado	65	18	9	12	0.6	0.4	8.5
Nampula	402	66	50	32	3.5	2.0	18.9
Zambezia	337	90	36	82	2.9	1.4	19.2
Tete	348	13	13	37	3.0	0.5	7.7
Manica	203	122	17	13	1.8	0.7	6.6
Sofala	880	110	78	154	7.6	3.1	8.4
Inhambane	79	13	11	3	0.7	0.4	7.3
Gaza	118	17	14	5	1.0	0.6	7.0
Maputo Province	712	768	64	25	6.2	2.5	5.5
Maputo City	8,201	4,024	2,229	693	71.2	87.9	5.8
Total	11,517	5,257	2,536	1,065	100.0	100.0	100.0

Fonte: Mesct (2003).

No entanto, há que acreditar que, com a integração regional e criação da zona de comércio livre²⁰, trará para a região África Austral novos fluxos de investimentos que vão ser responsáveis pelo desenvolvimento industrial, introdução de novas tecnologias e know how e, para além da criação de novos postos de trabalho (MESCT, 2003).

Al-Qirim e Bathula (2002) afirmam que, a tendência mundial sobre o fenómeno de *outsourcing* das TI veio para ficar e estando em constante crescimento, contudo, convém as empresas estar capacitadas para lidar com os problemas inerentes à actividade.

²⁰ Zona de Comércio Livre é uma área geográfica delimitada cujos países integrantes oferecem incentivos de investimento, incluindo a isenção aos direitos alfandegários. A zona de comércio livre da África Austral, será oficialmente aberta em Agosto de 2008.

4.2. Política de Tecnologias de Informação e Comunicação

O governo de Moçambique em sua vertente política, está preocupado em criar um ambiente propício para o desenvolvimento de negócios e para tal, estabelece uma política económica baseada na livre concorrência e no estímulo do sector privado.

O artigo 3 alínea b da Lei 8/2004 de 21 de Julho, preconiza a promoção do investimento privado no sector das Telecomunicações²¹ e no Artigo 7 alínea b da Lei 3/93 de 24 de Junho é realçado, que o objectivo do investimento deverá ser a expansão e melhoramento da capacidade produtiva nacional, ou prestação de serviços de apoio a actividade produtiva.

É cada vez mais evidente que as ferramentas TIC são um meio eficaz, em muitos aspectos, para o alívio da pobreza, e que certamente são parte importante da infra-estrutura económica de um país (Greenberg e Sadowsky, 2006).

Contudo, *“a Ciência e a tecnologia não podem desenvolver-se à margem dos valores sócio-culturais, uma vez que qualquer tecnologia ou*

²¹ Boletim da República, I série –Número 29, 21 de Julho de 2004

*inovação tecnológica é um fenómeno cultural, com impacto e repercussões directas e indirectas, sobre os valores éticos e estéticos, o modo de vida, comportamentos e ambiente cultural de qualquer sociedade*²².

Nesta vertente tecnológica, Moçambique estabeleceu em Julho de 2003, uma política de ciência e tecnologia de base transversal, com o objectivo principal de estimular a inovação nacional em benefício do desenvolvimento e do combate à pobreza. Ela assenta em quatro pilares (MESCT, 2003): educação, investigação, actividades produtivas e disseminação.

Só através de um reforço da capacidade interna de cada um destes pilares, bem como de uma melhoria da comunicação entre eles que a política procurará promover a inovação nacional desejada, recorrendo por um lado, aos recursos existentes dentro do país e, por outro, a conhecimentos científicos e tecnologias desenvolvidos no exterior (MESCT, 2003).

A formulação da política de ciência e tecnologia justifica-se pela mudança que se verifica na organização económica ao nível global (MESCT, 2003).

22 Boletim da República, 3º Suplemento, 1ª Série, N°23 alínea 8.2; resolução n°12/97 de 10 de Junho.

4.3. Recursos em Tecnologias de Informação e Comunicação.

A estratégia de Implementação da Política de Informática de Moçambique possui objectivos cuja materialização será a curto, médio e longo prazos. A longo prazo ela visa:

- Aumentar o número e qualidade de profissionais das TICs por forma a torná-los competitivos no mercado mundial.

Uma das grandes razões para a adopção do *outsourcing* em SI/TI, é o facto deste permitir o acesso ao melhor talento e tecnologia a custos baixos. Esta particular motivação é quase impossível em Moçambique por se tratar de um mercado de SI/TI localmente debilitado, tornando desta forma as questões de *outsourcing* muito complexas (Maculuve e Macome, 2006).

Uma maior oferta de profissionais em TIC, é um factor preponderante para a elaboração de uma mais acertada avaliação para uma decisão a favor ou não do *outsourcing*, e por um lado é também uma premissa para a realização do *insourcing*.

4.4. Precauções com Outsourcing para as organizações

Da análise dos subcapítulos anteriores, é inequivocamente evidente que o *outsourcing offshore* pode significar uma oportunidade para o sector empresarial moçambicano de acesso às novas tecnologias de informação na nova economia de conhecimento. E como tal, pode vir a tornar-se num catalisador da economia moçambicana, pelas vantagens que dele se adquirem.

Contudo, é importante salientar que os ganhos com esta estratégia não são imediatos, sendo importante a elaboração cuidada de um plano estratégico que vá de encontro com os pressupostos e princípios da estratégia (Infopol²³).

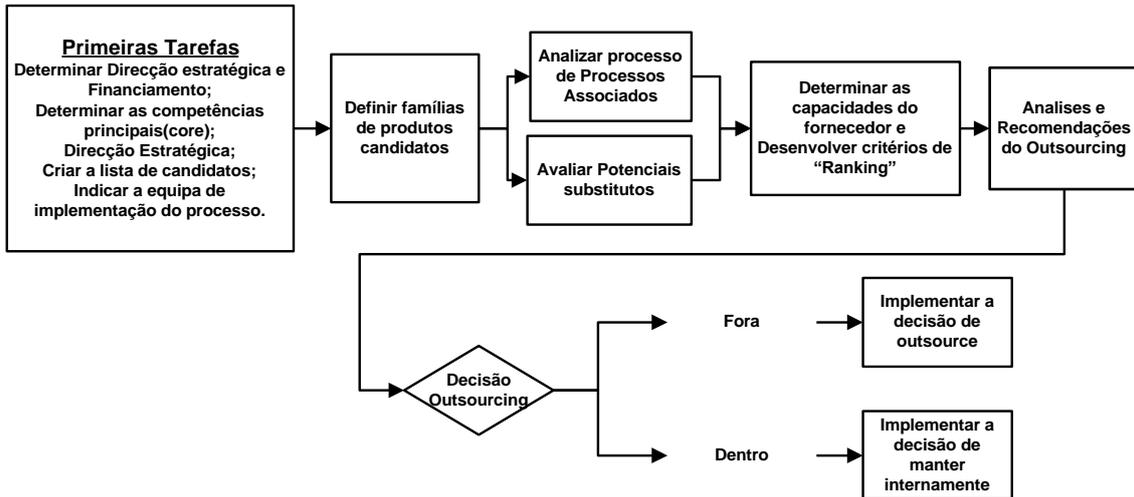
À semelhança das organizações que estendem a sua actividade a diferentes países, que necessitam compreender a envolvente em que vão actuar, analisar o ambiente competitivo e os agentes presentes constitui uma importante prioridade no momento da decisão (Taborda e Ferreira, 2002).

Para Maculuve e Esselina (2006), vários aspectos de *outsourcing* necessitam de ser melhorados em Moçambique, sendo recomendável que as instituições analisem cuidadosamente o mercado envolvente e se assegurem que todos os membros da organização percebem na plenitude o porque da adopção do *outsourcing* das SI/TI, assim como,

23 Fonte: www.infopol.gov.mz

garantir que a organização é dotada de capacidades para gestão dos contratos.

Figura.3 : Processo de Decisão do *Outsourcing* Global



Fonte: Tradução de Phelps e Fleischer (2002) – Strategic outsourcing Decision Guidebook.

4.5. Mercado das TICs

A existência de pouco know-how no desenvolvimento de software e gestão de projectos, são factores para o encarecimento da mão de obra existente (Greenberg e Sadowsky, 2006).

No mercado moçambicano, há uma exigência crescente de pessoas com capacidades técnicas, no entanto, a qualidade e o número de pessoas graduadas das poucas universidades com programas em ciências de computação e afins está muito aquém do desejado (Ismail, 2001).

“O desenvolvimento dos recursos humanos a todos os níveis através de educação, da inovação científica e tecnológica e da sua aplicação nos diferentes sectores da nossa economia, são elementos chaves para a garantia de um desenvolvimento sustentável no nosso país”. (Chissano²⁴, 2003).

Tabela. 8 : Índice de desempenho tecnológico do PNUD (1/2).

Países com o seu ranking conforme o valor do TAI	Criação de tecnologia			Difusão de Inovações recentes		Difusão de Inovações antigas		Habilidades humanas	
	Valor do Technology achievement index (TAI)	Patentes atribuídas a residentes (por milhão de pessoas)	Receitas de direitos e pagamentos de licenças (US\$ por 1,000 pessoas)	Internet hosts (por 1,000 pessoas)	Exportações de bens de tecnologia alta e média (% do total dos bens exportados)	Telefones (linhas fixas e celulares, por 1,000 pessoas)	Consumo de energia eléctrica (kilowatt-horas per capita)	Número médio de anos de escolaridade (população com idade igual ou superior a 15)	Taxa de participação bruta na educação científica superior (%)
		1998 a	1999 b	2000	1999	1999	1998	2000	1995-97 c
Líderes									
1 Finlândia	0.744	187	125.6	200.2	50.7	1,203 d	14,129 e	10	27.4
2 Estados Unidos	0.733	289	130	179.1	66.2	993 d	11,832 e	12	13.9 f
9 Austrália	0.587	75	18.2	125.9	16.2	862	8,717 e	10.9	25.3
10 Singapura	0.585	8	25.5 h, i	72.3	74.9	901	6,771	7.1	24.2 h
18 Israel	0.514	74	43.6	43.2	45	918 d	5,475	9.6	11.0 f
Líderes potenciais									
19 Espanha	0.481	42	8.6	21	53.4	730	4,195	7.3	15.6
24 Hong Kong, China	0.455	6	..	33.6	33.6	1,212 d	5,244	9.4	9.8 f, g
34 Argentina	0.381	8	0.5	8.7	19	322	1,891	8.8	12 g
36 Costa Rica	0.358	..	0.3	4.1	52.6	239	1,450	6.1	5.7 g
37 Chile	0.357	..	6.6	6.2	6.1	358	2,082	7.6	13.2
Adoptantes dinâmicos									
39 África do Sul	0.340	..	1.7	8.4	30.2 k	270	3,832	6.1	3.4
43 Brasil	0.311	2	0.8	7.2	32.9	238	1,793	4.9	3.4
59 Zimbábue	0.220	0.5	12	36	896	5.4	1.6
60 Indonésia	0.211	0.2	17.9	40	320	5	3.1
63 Índia	0.201	1	..	0.1	16.6 i	28	384	5.1	1.7

²⁴ Joaquim Chissano, Antigo Presidente da República de Moçambique em “Indicadores de Ciências e Tecnologia em Moçambique”

Tabela. 8: Índice de desempenho tecnológico do PNUD (2/2).

Países com o seu ranking conforme o valor do TAI	Criação de tecnologia			Difusão de inovações recentes		Difusão de inovações antigas		Habilidades humanas	
	Valor do Technology achievement index (TAI)	Patentes atribuídas a residentes (por milhão de pessoas)	Receitas de direitos e pagamentos de licenças (US\$ por 1.000 pessoas)	Internet hosts (por 1.000 pessoas)	Exportações de bens de tecnologia alta e média (% do total dos bens exportados)	Telefones (linhas fixas e celulares, per 1.000 pessoas)	Consumo de energia eléctrica (kilowatt-horas per capita)	Número médio de anos de escolaridade (população com idade igual ou superior a 15)	Taxa de participação bruta na educação científica superior (%)
				1998 a	1999 b	2000	1999	1999	1998
Marginalizados									
67 Ghana	0.139	4.1	12	289	3.9	0.4 f, g
68 Quênia	0.129	0.2	7.2	11	129	4.2	0.3 f
70 Tanzânia.	0.080	6.7	6	54	2.7	0.2
71 Sudão	0.071	..	0	0	0.4 i	9	47	2.1	0.7 f, g
72 Moçambique	0.066	12.2 i	5	54	1.1	0.2
Não classificadas									
Angola	10	60
Botswana	..	1	(.)	2.7	..	150	..	6.3	1.6
Cabo Verde	(.)	0.1	..	131
Congo, Rep. Dem.	(.)	110	3	..
Lesoto	6.5	0.1	4.2	0.3
Madagáscar	(.)	0.1	3	0.4
Malawi	0	..	6	..	3.2	..
Narríbia	3.5	3.7	..	82	0.4
Nigéria	(.)	0.4	..	85	..	1.8	..
Suazilândia	0.2	1.4	..	45	..	6	1.3
Zâmbia	0.2	..	12	539	5.5	..

Fonte: MESCT (2003) in "Indicadores de Ciência e tecnologia em Moçambique"

A tabela 8, mostra uma série de dados recolhidos por organizações internacionais, que permitem fazer uma classificação dos países de acordo com a sua posição em termos de capacidade tecnológica. Foram seleccionados os países da SADC por sector. Os dados confirmam a fraca posição de Moçambique em comparação com outros países (MESCT, 2003).

O mercado moçambicano de produtos e serviços de TI é ainda incipiente. Com apenas 13.500 computadores, 6.000 subscritores de Internet, elevados custos em chamadas telefónicas, a indústria moçambicana de software resume-se à duas ou três empresas produtoras de software para a contabilidade e gestão de recursos. Estas

empresas não têm ainda níveis de mercado maduros para uma especialização em suas áreas de interesse (Ismail, 2001).

Moçambique não parece ter pretensão de envolvimento na exportação de software ou desenvolvimento offshore à semelhança de muitos países menos desenvolvidos. Para além disso, o imposto aplicado na importação de software é de 35% (Ismail, 2001).

O sector privado, sendo um motor importante do desenvolvimento económico e da inovação, tem um papel crucial a desempenhar no processo de estimular e expandir o uso de TICs, tanto em Moçambique como em qualquer outro lugar.

Em termos de hardware, não existem representados fornecedores internacionais, tendo apenas revendedores locais de hardware ou agentes que vendem suas próprias marcas (Ismail, 2001).

5. Análise dos Resultados

5.1. Administração do inquérito

Após uma revisão de possíveis erros ortográficos e morfológicos das questões integrantes, o inquérito foi reavaliado quanto a sua facilidade de utilização e submetido a um teste piloto para detecção de possíveis erros e ambiguidades. Para este efeito, o inquérito foi entregue a 5 elementos participantes, todos responsáveis de departamentos das áreas de TIC.

Após o teste, o inquérito foi endereçado aos órgãos de direcção de departamento de TIC das diversas organizações através de email, dando liberdade destes (caso conheçam alguém com interesse na matéria) re-enviar para a sua rede de contactos em outras organizações, permitindo deste modo a maximização do número de inquiridos.

O inquérito incluiu referências de *sites* úteis para o conceito de *outsourcing*, para aqueles que se apresentassem com dúvidas ou interesse em rever o conceito.

Passadas duas semanas sem resposta, novos emails foram reenviados solicitando brevidade na devolução do inquérito preenchido e complementarmente, foram estabelecidos contactos telefónicos e enviadas mensagens s.m.s.

Posteriormente, de empresa em empresa foram enviados pedidos de audiência às direcções de TIC, anexando a declaração da faculdade como forma de sensibilizar e comprovar os fins para os quais o inquérito foi elaborado, para que deste modo fossem concedidas as entrevistas.

Em mais de 85 organizações moçambicanas inquiridas, apenas 25 devolveram o inquérito respondido, o que representa cerca de 29.4%²⁵ da capacidade de resposta.

Ainda no processo de recolha de informação por entrevista, verificou-se algum cepticismo em disponibilizar as respostas, presumivelmente, gerado pelo fraco conhecimento da estratégia e dos conceitos constantes no inquérito por parte dos inqueridos.

5.1.1. RESULTADO DO INQUÉRITO

Com vista a analisar a fiabilidade e validade dos construtores do instrumento, a consistência interna foi medida através do alfa de *cronbach*²⁶ para todos os itens, tendo os resultados se fixado no intervalo de 0.7787 e 0.9056 nas categorias estudadas. Esses valores mostram uma alta consistência interna da escala.

²⁵ De recordar que Grover et al (1996) obtiveram uma taxa de resposta de 19% em seu estudo.

²⁶ A fiabilidade de cada medida múltiplo-item é estimada através do alfa de cronbach ou alfa de fiabilidade cujo valor mínimo aceitável é de 0.70, recomendado pelo Nunnally e Bernstein.

Tabela. 9: Análise de Fiabilidade – Escala (A L F A)

CATEGORIA	N.º de Casos	N.º de Items	Alfa
Benefícios do <i>outsourcing</i>	25,0	9	0,9056
Expectativa quanto a fiabilidade dos serviços do fornecedor de serviços.	25,0	9	0,7787
A Realização quanto a fiabilidade dos serviços na organização	25,0	9	0,9034
Parceria entre organização e fornecedor	25,0	4	0,8720

A amostra revela uma percentagem maior de grandes organizações, com cerca de 60%, seguindo 28% das médias e 12% de pequenas organizações.

Tabela. 10: Análise das frequências segundo dimensão da organização:

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Grande	15	60.0	60.0
Média	7	28.0	28.0
Pequena	3	12.0	12.0
Total	25	100.0	100.0

À semelhança do estudo de Grover et al. (1996) onde as variáveis de controlo tais como, tipo de indústria e dimensão da organização não foram tidos em conta na estratificação da amostra, pois tais variáveis não afectam a estratégia de *outsourcing* (Daugherty, 1988 e Loh e Venkatraman, 1992 citados por Grover et al., 1996), neste estudo também, estas estratificações não foram levadas em conta para as conclusões aqui apresentadas pelas razões atrás já referidas e porque alguns extractos representam amostras mínimas insignificantes para tirar conclusões.

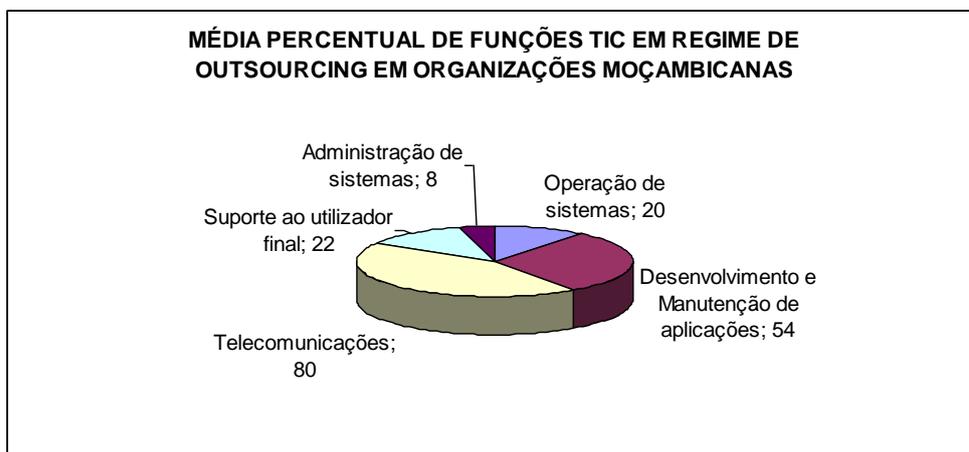
6. Conclusões

6.1. Conclusão do estudo

Os resultados revelam que o tipo de *outsourcing* feito em Moçambique é do tipo selectivo. Esta prática provem da inexistência no país de empresas especializadas em serviços TIC.

A categoria das telecomunicações é a componente das TIC mais entregue à terceiros (quase na sua totalidade) representando cerca de 80% da média geral da amostra e a menos entregue a administração de sistemas representando uma média de 8%.

Figura. 4: Funções TIC em regime de *outsourcing*.

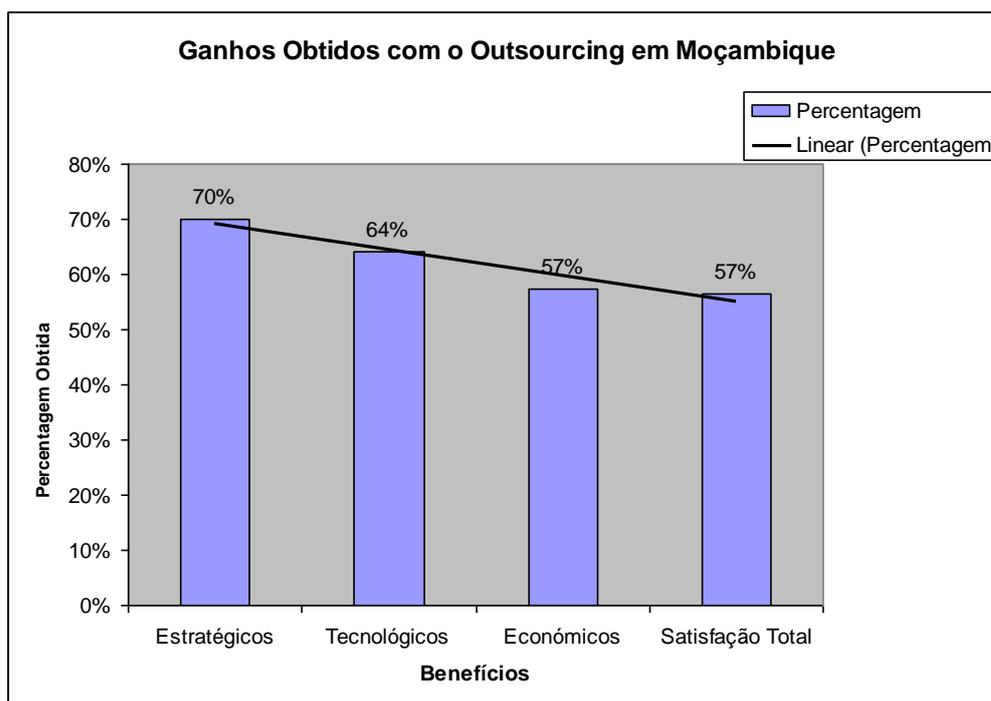


Os resultados que se seguem, sugerem que as organizações moçambicanas recorrem ao *outsourcing* como forma de colmatar os *gaps* de recursos humanos especializados e/ou tecnológicos específicos que se mostrem

impraticáveis existir internamente. O que está na origem deste facto, é a referida generalizada escassez de recursos humanos especializados à nível nacional, onde os poucos disponíveis são caros para tê-los internamente e sendo as grandes empresas privadas (Banca, Telefonía móvel) as detentoras dos melhores recursos.

É também evidente, a preocupação que as organizações tem em se concentrar na sua actividade principal, à julgar pela ordem de 70% de satisfação nos benefícios estratégicos. Este facto, por um lado pode elucidar quanto ao grau de competitividade existente em Moçambique.

Figura. 5: Ganhos obtidos por categoria de Benefícios



6.1.1. Análise de frequências das variáveis do inquérito

As frequências que se seguem, apresentam os níveis de satisfação em cada variável constante no inquérito.

6.1.1.1. Em relação aos benefícios do *outsourcing*.

Tabela. 11: Temos conseguido focar a nossa atenção no core business

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Disagree	2	8.0	8.0	8.0
Neutral	3	12.0	12.0	20.0
Somewhat Agree	9	36.0	36.0	56.0
Agree	9	36.0	36.0	92.0
Strongly Agree	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 12: Temos melhorado as nossas competências em TIC

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Disagree	3	12.0	12.0	12.0
Somewhat Disagree	2	8.0	8.0	20.0
Neutral	4	16.0	16.0	36.0
Somewhat Agree	8	32.0	32.0	68.0
Agree	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 13: Melhoramos no acesso ao pessoal mais especializado em TIC

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Disagree	1	4.0	4.0	4.0
Disagree	3	12.0	12.0	16.0
Somewhat Disagree	3	12.0	12.0	28.0
Neutral	6	24.0	24.0	52.0
Somewhat Agree	6	24.0	24.0	76.0
Agree	2	8.0	8.0	84.0
Strongly Agree	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 14: Melhoramos a nossa economia de escala em recursos humanos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Disagree	1	4.0	4.0	4.0
Disagree	5	20.0	20.0	24.0
Somewhat Disagree	5	20.0	20.0	44.0
Neutral	6	24.0	24.0	68.0
Somewhat Agree	2	8.0	8.0	76.0
Agree	5	20.0	20.0	96.0
Strongly Agree	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 15: Melhoramos a nossa economia de escala em TIC

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Disagree	6	24.0	24.0	24.0
Somewhat Disagree	4	16.0	16.0	40.0
Neutral	5	20.0	20.0	60.0
Somewhat Agree	4	16.0	16.0	76.0
Agree	5	20.0	20.0	96.0
Strongly Agree	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 16: Melhoramos no controlo das despesas em TIC

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Disagree	1	4.0	4.0	4.0
Disagree	4	16.0	16.0	20.0
Somewhat Disagree	3	12.0	12.0	32.0
Neutral	7	28.0	28.0	60.0
Somewhat Agree	5	20.0	20.0	80.0
Agree	3	12.0	12.0	92.0
Strongly Agree	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 17: Reduzimos o risco de obsolescência tecnológica

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Disagree	2	8.0	8.0	8.0
Disagree	3	12.0	12.0	20.0
Somewhat Disagree	4	16.0	16.0	36.0
Neutral	4	16.0	16.0	52.0
Somewhat Agree	3	12.0	12.0	64.0
Agree	5	20.0	20.0	84.0
Strongly Agree	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 18: Melhoramos o acesso as tecnologias de informação importantes para o negócio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	4.0	4.0	4.0
	Disagree	1	4.0	4.0	8.0
	Somewhat Disagree	2	8.0	8.0	16.0
	Neutral	8	32.0	32.0	48.0
	Somewhat Agree	4	16.0	16.0	64.0
	Agree	7	28.0	28.0	92.0
	Strongly Agree	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 19: Globalmente estamos satisfeitos com os benefícios do *outsourcing*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	2	8.0	8.0	8.0
	Disagree	4	16.0	16.0	24.0
	Somewhat Disagree	1	4.0	4.0	28.0
	Neutral	7	28.0	28.0	56.0
	Somewhat Agree	8	32.0	32.0	88.0
	Agree	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Embora a maioria das organizações se sintam beneficiados com o *outsourcing* em termos de, focar a atenção na sua principal actividade, ganhos de *know-how* e redução de custos, estes benefícios estão a quem do desejado. A maioria das organizações não se apresentam capazes de avaliarem os SLA. Os custos com as tecnologias não melhoraram, havendo mais custos com os recursos humanos e menos investimento no reforço da especialização.

6.1.1.2. Quanto a fiabilidade dos serviços prestados

Tabela. 20 : O nosso fornecedor de serviços tem acesso facilitado as tecnologia de informação modernas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Disagree	1	4.0	4.0	4.0
Somewhat Disagree	1	4.0	4.0	8.0
Neutral	1	4.0	4.0	12.0
Somewhat Agree	7	28.0	28.0	40.0
Agree	8	32.0	32.0	72.0
Strongly Agree	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 21: As tecnologias de informação do nosso fornecedor de serviços são serviços são de aparência visual apelativa (atractiva).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Disagree	2	8.0	8.0	8.0
Somewhat Disagree	1	4.0	4.0	12.0
Neutral	5	20.0	20.0	32.0
Somewhat Agree	12	48.0	48.0	80.0
Agree	2	8.0	8.0	88.0
Strongly Agree	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 22: Os trabalhadores do nosso fornecedor de serviços são de aparência organizada

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Somewhat Disagree	2	8.0	8.0	8.0
Neutral	3	12.0	12.0	20.0
Somewhat Agree	15	60.0	60.0	80.0
Agree	4	16.0	16.0	96.0
Strongly Agree	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 23: Os materiais associados ao serviço (panfletos ou outros documentos) do nosso fornecedor de serviços são visualmente atractivos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Disagree	1	4.0	4.0	4.0
Somewhat Disagree	2	8.0	8.0	12.0
Neutral	4	16.0	16.0	28.0
Somewhat Agree	12	48.0	48.0	76.0
Agree	4	16.0	16.0	92.0
Strongly Agree	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 24: Quando o nosso fornecedor de serviços se compromete em realizar um determinado serviço numa determinada hora, assim o faz.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Disagree	2	8.0	8.0	8.0
Somewhat Disagree	2	8.0	8.0	16.0
Neutral	6	24.0	24.0	40.0
Somewhat Agree	9	36.0	36.0	76.0
Agree	5	20.0	20.0	96.0
Strongly Agree	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 25: Quando apresentamos um problema ao nosso fornecedor de serviços este com sinceridade mostra interesse na resolução do mesmo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Disagree	3	12.0	12.0	12.0
Somewhat Disagree	1	4.0	4.0	16.0
Neutral	5	20.0	20.0	36.0
Somewhat Agree	8	32.0	32.0	68.0
Agree	5	20.0	20.0	88.0
Strongly Agree	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 26: O nosso fornecedor de serviços faz o serviço certo logo na sua primeira intervenção

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Disagree	1	4.0	4.0	4.0
Somewhat Disagree	3	12.0	12.0	16.0
Neutral	4	16.0	16.0	32.0
Somewhat Agree	14	56.0	56.0	88.0
Agree	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 27: O nosso fornecedor de serviços presta os seus serviços na hora prometida

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Disagree	2	8.0	8.0	8.0
Somewhat Disagree	3	12.0	12.0	20.0
Neutral	6	24.0	24.0	44.0
Somewhat Agree	12	48.0	48.0	92.0
Agree	1	4.0	4.0	96.0
Strongly Agree	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 28: O nosso fornecedor de serviços insiste em registos livres de erros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Disagree	1	4.0	4.0	4.0
Somewhat Disagree	4	16.0	16.0	20.0
Neutral	6	24.0	24.0	44.0
Somewhat Agree	10	40.0	40.0	84.0
Agree	3	12.0	12.0	96.0
Strongly Agree	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

É evidente o esforço dos fornecedores de serviços no provimento de tecnologias mais actualizadas; o que mostra que as organizações moçambicanas encaram as tecnologias como meios de sobrevivência no mercado cada vez mais globalizado, procurando deste modo evitar o risco de obsolescência tecnológica. Todavia, é evidente também a maior dependência das organizações cliente pelos seus fornecedores de serviços, ditada pela fraca oferta no mercado de especialistas em TICs.

6.1.1.3. Em relação a parceria:

Tabela. 29: Com o nosso fornecedor de serviços a nossa organização mais cedo passou a saber dos prováveis problemas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Disagree	2	8.0	8.0	8.0
Disagree	3	12.0	12.0	20.0
Somewhat Disagree	3	12.0	12.0	32.0
Neutral	4	16.0	16.0	48.0
Somewhat Agree	8	32.0	32.0	80.0
Agree	3	12.0	12.0	92.0
Strongly Agree	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 30: Com base na nossa experiência do passado e presente na organização, os nossos actuais níveis de confiança, na relação de trabalho com o fornecedor de serviços, são muitos altos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Disagree	1	4.0	4.0	4.0
Somewhat Disagree	5	20.0	20.0	24.0
Neutral	6	24.0	24.0	48.0
Somewhat Agree	7	28.0	28.0	76.0
Agree	2	8.0	8.0	84.0
Strongly Agree	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 31: Entre a nossa organização e o fornecedor de serviços há uma ajuda mútua em quaisquer circunstâncias.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Disagree	2	8.0	8.0	8.0
Somewhat Disagree	3	12.0	12.0	20.0
Neutral	7	28.0	28.0	48.0
Somewhat Agree	5	20.0	20.0	68.0
Agree	6	24.0	24.0	92.0
Strongly Agree	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabela. 32: A nossa organização tem sido feliz na sua relação de trabalho com o fornecedor de serviços

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Disagree	4	16.0	16.0	16.0
Somewhat Disagree	2	8.0	8.0	24.0
Neutral	10	40.0	40.0	64.0
Somewhat Agree	4	16.0	16.0	80.0
Agree	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

De uma maneira geral, os resultados por variável apresentam-se homogéneos i.e. neutros. Esta neutralidade pode ter como origem o desconhecimento dos padrões ou melhores práticas internacionais com relação as TIC, o que de certo modo dificultou o encontro de um ponderador para a avaliação dos provedores/fornecedores de TIC. A fundamentar este facto, está o fraco recurso das organizações à terceiros em funções como, a **administração de**

sistemas e o suporte ao utilizador final que representam respectivamente 8 e 22 por cento. Aliás, pode-se considerar este, um factor que obstrui o desenvolvimento do *outsourcing*.

Na questão da parceria, é evidente a existência da insatisfação generalizada dos clientes, subentendo-se com isso, a predominância de uma relação baseada em contratos.

6.2. Recomendações

Como recomendações de pesquisa, partindo dos resultados aqui apresentados, vários pontos podem ser melhorados, com tempo, sobre esta temática e outros novos podem ser desenvolvidos no contexto de *outsourcing*. Há que granular mais e aprofundar os elementos do modelo. Particularizar o estudo por cada função TIC e realizar estudos estratificados por dimensão ou ramo de actividade das empresas.

Deste modo é sugerido, mais estudos de avaliação por forma a que seja possível uma generalização cada vez mais acertada das tendências e grau de eficácia do regime *outsourcing*.

Deve haver uma maior difusão da temática do *outsourcing*, através de palestras, entre outros instrumentos de difusão e aprendizagem e uma maior promoção da estratégia por parte das empresas prestadoras de serviços.

Assim, no contexto actual, as organizações em Moçambique devem:

- Considerarem também o *outsourcing* sob ponto de vista de benefícios económicos;
- Privilegiarem o *outsourcing* das funções de telecomunicação e redes;
- Privilegiarem uma relação baseada na Parceria;
- Racionalizarem melhor os recursos existentes;
- investirem mais nos recursos tecnológicos estratégicos como forma de se tornarem mais competitivas;

- contemplarem o regime de *outsourcing offshore* beneficiando-se das económicos de escala.

6.3. Limitações do Estudo

A fraca aderência ao inquérito resultou em uma pequena amostra que impossibilitou a constituição de uma amostra que permitisse ainda neste estudo, testar as hipóteses e avaliar a correlação entre as variáveis. Aspectos de vital importância e recomendáveis em estudos futuros que sejam mais aprofundados por quem seguir os mesmos ou semelhantes métodos para avaliação do fenómeno.

6.4. Futuros Desenvolvimentos

Aumentar a amostra por forma a realizar o teste de hipóteses e correlação entre as variáveis;

Privilegiar a entrevista como método de recolha de dados;

Mais estudos de avaliação para que seja possível uma generalização cada vez mais acertada das tendências e grau de eficácia do regime outsourcing;

Evitar outliers através da avaliação do grau de existência das funções:

- Planeamento e administração de sistemas;
- Operação de sistemas.

7. Anexos

Percentual (Múltiplos de 10) representativo da porção de cada função TIC em dependencia pelos fornecedores externos					
Operação de sistemas	Desenvolvimento de aplicações	Telecomunicações	Suporte ao utilizador final	Administração de sistemas	
20	50	100	20	30	
0	10	60	0	0	
0	10	100	50	0	
20	50	100	10	10	
0	0	80	10	0	
0	0	100	0	0	
100	40	100	50	50	
0	100	100	0	10	
0	10	40	20	10	
10	10	100	10	20	
80	90	100	0	0	
90	90	90	50	20	
30	100	50	10	0	
20	50	50	0	10	
0	90	100	30	0	
10	30	50	10	0	
100	100	100	70	0	
0	70	50	50	0	
0	100	50	50	0	
10	100	60	0	0	
0	0	100	0	0	
0	100	100	10	0	
0	100	100	80	0	
0	20	100	0	20	
0	20	10	10	10	
20	54	80	22	8	

Anexo A.

QUESTIONÁRIO
OUTSOURCING DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIAS DE
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

Nome da Empresa	
Ramo da Empresa	
Website (se disponível)	
Localização da empresa (Província)	
Dimensão da empresa	
Nº de Empregados na área das TIC	

Questões:

Para as funções de TIC que seguem, indique em termos percentuais a porção de que a sua organização depende de fornecedores externos	Percentagem (%)
Operação de sistemas	
Desenvolvimento de aplicações	
Telecomunicações	
Suporte ao utilizador final	
Administração de sistemas	

Todas as questões seguem uma escala de 1 a 7 (Discordo Completamente a Concordo plenamente). Atribua a classificação que considerar justa em sua organização nos seguintes aspectos:

Em termos de benefícios:	Resposta
Temos conseguido focar a nossa atenção no <i>core business</i> .	
Temos melhorado as nossas competências em TIC.	
Melhoramos no acesso ao pessoal mais especializado em TIC.	
Melhoramos a nossa economia de escala em recursos humanos.	
Melhoramos a nossa economia de escala em TIC.	
Melhoramos no controlo das despesas em TIC.	
Reduzimos o risco de obsolescência tecnológica.	
Melhoramos o acesso as tecnologias de informação importantes para o negócio.	
Globalmente estamos satisfeitos com os benefícios do <i>outsourcing</i> .	
No que respeita a confiança/garantia da qualidade de serviço, o que é esperado de um excelente fornecedor de serviços:	Resposta

Um excelente fornecedor de serviços deve ter acesso facilitado as tecnologias de informação modernas.	
As tecnologias de informação de um excelente fornecedor de serviços devem ter uma aparência visual apelativa (atractiva).	
Os trabalhadores de um excelente fornecedor de serviços devem ser de uma aparência organizada i.é. bem trajados.	
Os materiais associados ao serviço (tais como panfletos ou outros documentos) devem ser visualmente atractivos.	
Um excelente fornecedor de serviços compromete-se a realizar um determinado serviço num certo período de tempo e há confiança que o fará.	
Um excelente fornecedor de serviços quando é abordado um problema pelo cliente, mostra interesse sincero na resolução do mesmo.	
O excelente fornecedor de serviços realiza o serviço certo logo na sua primeira intervenção.	
O excelente fornecedor de serviços realiza o trabalho justamente na hora marcada.	
O excelente fornecedor de serviços insiste em ter registos livres de erros.	

Em matéria de confiança/garantia da qualidade de serviços, o que pôde perceber como realizado dentro da sua organização:	Resposta
O nosso fornecedor de serviços tem acesso facilitado as tecnologias de informação modernas.	
As tecnologias de informação do nosso fornecedor de serviços são de aparência visual apelativa (atractiva).	
Os trabalhadores do nosso fornecedor de serviços são de aparência organizada.	
Os materiais associados ao serviço (panfletos ou outros documentos) do nosso fornecedor de serviços são visualmente atractivos.	
Quando o nosso fornecedor de serviços se compromete em realizar um determinado serviço numa determinada hora, assim o faz.	
Quando apresentamos um problema, ao nosso fornecedor de serviços, este com sinceridade mostra interesse na resolução do mesmo.	
O nosso fornecedor de serviços faz o serviço certo logo na sua primeira intervenção.	
O nosso fornecedor de serviços presta os seus serviços na hora prometida	
O nosso fornecedor de serviços insiste em registos livres de erros.	

E em relação a pareceria (Organização e o fornecedor de serviços).	Resposta
Com o nosso fornecedor de serviços a nossa organização, mais cedo passou a saber dos prováveis problemas.	
Com base na nossa experiência do passado e presente na organização, os nossos actuais níveis de confiança, na relação de trabalho com o fornecedor de serviços, são muitos altos.	
Entre a nossa organização e o fornecedor de serviços há uma ajuda mútua em quaisquer circunstâncias.	
A nossa organização tem sido feliz na sua relação de trabalho com o fornecedor de serviços.	

Anexo B.

Resultados do Inquérito:

Média	4	4	5	2	3	4	6	4	5	6	5	3	3	6	5	6	6	5	6	5	5	6	4	5	6	5	4	6	4	4	4
Pequena	6	5	5	3	6	4	3	6	4	5	4	6	4	4	5	4	4	6	7	5	5	5	6	6	5	5	7	5	7	5	5
Grande	5	2	2	1	2	1	1	1	1	7	7	5	7	7	7	6	7	6	2	1	3	1	2	2	3	2	4	1	3	3	2
Grande	7	6	7	7	7	7	6	2	7	4	3	5	7	7	5	7	7	3	5	4	4	2	2	2	2	2	5	2	2	2	
Grande	6	5	5	6	5	5	6	5	5	7	6	6	5	7	6	6	7	7	5	5	6	5	4	5	4	4	3	4	3	5	4
Grande	5	2	7	2	2	2	6	6	5	7	5	4	7	7	7	6	5	7	5	5	7	5	4	5	5	5	7	7	7	6	
Grande	6	4	4	3	4	3	3	3	4	7	6	4	4	7	7	5	5	7	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	
Grande	2	3	1	2	3	5	4	5	2	2	4	4	6	5	5	3	6	4	5	4	5	3	6	2	5	4	4	6	4	3	4
Grande	2	2	2	3	2	2	1	2	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3
Média	6	6	6	6	6	6	5	5	4	6	6	7	7	7	6	7	6	7	7	5	6	5	7	5	5	6	3	5	6	5	
Grande	5	6	4	6	6	6	6	5	7	6	7	5	7	7	7	7	6	6	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	2	2	
Grande	5	6	7	6	6	5	7	7	6	7	5	3	5	7	7	7	7	7	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	
Média	6	5	5	4	4	5	6	6	5	4	3	7	6	6	6	4	4	4	5	4	5	4	6	7	5	6	5	2	4	4	4
Grande	5	6	4	4	6	4	5	7	3	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	5	6	4	6	6	3	3	5	7	6	6	
Média	6	6	6	5	4	7	7	6	2	6	5	6	6	7	6	6	6	6	5	6	5	5	5	3	4	3	2	4	3	4	
Média	4	4	5	2	2	2	2	4	4	5	7	7	4	7	7	7	6	5	7	7	5	7	4	4	5	5	4	5	6	5	
Grande	7	5	2	2	2	2	3	1	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	2	3	4	4	
Grande	5	6	3	5	5	4	3	4	5	6	6	5	6	6	7	6	5	7	6	4	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	
Grande	5	5	3	4	5	3	4	4	5	7	7	5	7	4	5	7	6	5	5	5	7	5	5	5	5	4	1	4	4	2	
Grande	6	6	7	6	2	6	7	6	6	5	7	4	4	7	7	7	6	5	7	7	5	5	6	6	5	5	7	7	7	6	
Pequena	6	3	3	4	4	4	5	4	5	7	4	7	6	7	7	7	7	7	1	4	4	5	4	5	5	5	5	6	6	5	
Pequena	4	5	4	3	3	3	3	4	4	7	5	6	5	6	6	6	6	5	5	4	6	5	7	7	6	7	6	3	3	2	3
Média	5	5	4	4	3	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	
Média	5	5	4	4	5	5	5	4	5	6	5	6	7	7	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	
Grande	6	4	5	3	4	4	4	4	4	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	

Anexo C.

Cada coluna representa uma pergunta do inquérito, perfazendo um total de 31 colunas. A equivalência de cada coluna e a questão do inquérito é estabelecida na sua ordem natural. Por razões de acordo de confidencialidade, os nomes das empresas foram propositadamente omitidos.

8. Referências Bibliográficas

- 1) ACS (1997), Outsourcing And Contracting Out of IT Products and Services, *Australian Computer Society*. Sydney- AICPA
- 2) Al-Qirim, N.A.Y. and Bathula, H. (2002), IT and Ecommerce Outsourcing In Small To Medium-Size Enterprises In New Zealand: An Exploratory Research, *15th Electronic Commerce Conference*, Bled, Slovenia, 17-19 June.
- 3) Antonucci, Y. L., F. C. Lordi E J. J. Tucker III (1998), The Pros and Const of IT Outsourcing (information technology), *Journal Of Accountancy* - New York.
- 4) Aubert, B., Patry, M. e Rivard, S. (2005), A Framework For Information Technology Outsourcing Risk Management, *The Database For Advances In Information Systems* V.36 N.4
- 5) Bahli, B. e Rivard, S (2005). Validating measures of information technology outsourcing risk factors. *Omega*, Volume 33, Issue 2, Pag. 175-187.
- 6) Benjaafar, S.; Elahi, E.; e Donohue, K.L. (2007), Outsourcing via Service Competition. *Management Science Journal*, Vol. 53, No. 2, pp: 241-259

- 7) Boletim da República, I série –Número 29, 21 de Julho de 2004
- 8) Boletim da República, 3º Suplemento, 1ª Série, Nº23 alínea 8.2;
resolução nº12/97 de 10 de Junho.
- 9) Chakrabarty, S. (2006), A Conceptual Model for Bidirectional Service,
Information and Product Quality in an IS Outsourcing Collaboration
Environment, *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference
on System Sciences-IEEE*
- 10) CPI (2002), Estratégia De Implementação Da Política De Informática,
Rumo à sociedade Global de Informação, Maputo, Moçambique.
- 11) Department Of Information Resource (1998), Outsourcing Strategies-
Guidelines for Evaluating Internal and External Resources for Major
Information Technology Projects, Texas
- 12) Dahlberg T. e Nyrhinen M. (2006) A New Instrument to Measure the
Success of IT Outsourcing, *Proceedings of the 39th Hawaii International
Conference on System Sciences*,.
- 13) Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R. e Jayatilaka, B (2004). Information
Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature, *The
DATABASE for Advances in Information Systems*, Volume 35, Issue 4,
Pag: 6-102.

- 14) Dominguez, L. (2005), *The Managers Step By Step Guide To Outsourcing*, Editorial McGraw-Hill
- 15) Fitzgerald, G., e Willcocks, L. (1994). Contract and partnerships in the outsourcing of IT. *In Proceeding of the 15th International Conference on Information Systems*. Vancouver, British Columbia, December, pp.91-98.
- 16) Elmuti, D. e Kathawala, Y. (2000). The effect of global outsourcing strategies on participants attitudes and organizational effectiveness. *International Journal of Manpower*, Volume 21, Issue 2, pp112-128.
- 17) Gartner (2006) Research, *Gartner Inc. and/or its Affiliates*.
- 18) Garvin, D.A. (1988), *Managing Quality*, *The Free Press*, New York, NY.
- 19) Gonzalez, R; Gasco, J. e Llopes, J. (2005), Information systems outsourcing reasons in the largest Spanish firms, *International Journal of Information Management*, Nº 25, pp. 117-136.
- 20) Goles, T. e Chin, W. W. (2005) Information Systems Outsourcing Relationship Factors: Detailed Conceptualization and Initial Evidence, *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, Vol. 36, No. 4, pp. 47-67.

- 21) Greenberg, A. e Sadowsky, G. (2006), A country ICT survey for Mozambique, *Department for Infrastructure and Economic Development*, Edita Communication-Montreal, Quebec.
- 22) Grover, V.; Cheon, M.J.; and Teng, J.T.C. (1996), The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information System*, 12, 4 Spring, 89-116
- 23) Heinzl, A. (2003), Interview with Rudy Hirschheim on "Perceptions on information systems outsourcing", *WIRTSCHAFTSINFORMATIK 2*, S. pp.111-114
- 24) Helmuti, D. e Kathawala, Y. (2000), The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness, *International Journal of Manpower*, USA Vol. 21 , N°2 pp.112-128
- 25) Hirschheim, R. e Lacity, M. (2000), The myths and Realities of Information Technology Insourcing, *COMMUNICATIONS OF THE ACM* V43, N°2; pp:99-107.
- 26) Hirschheim, R., Porra, J., e Parks, M. (2003). The Evolution of the Corporate IT Function and the Role of the CIO at Texaco – How do Perceptions of IT's Performance Get Formed?, *The DATA BASE for Advances in Information Systems - Fall* Vol. 34, No. 4

- 27) Ismail, Magda (2001), *Moçambique eReady?, IT Group-The center for International Development*, Harvard University.
- 28) Kadiyala, S. e Samaddar, S (2005). Information systems outsourcing: Replicating an existing framework in a different cultural context, *Journal of Operations Management*, In Press.
- 29) Kakumanu, P. e Portanova, A. (2006). Outsourcing: Its Benefits, Drawbacks and Other Related Issues, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge Vol. 9 Num. 2, pp. 1–8.
- 30) Kern, T (1997). The gestalt of an information technology outsourcing relationship: an exploratory analysis, *Proceedings of the Eighteenth International Conference on Information Systems*, pp: 37-58
- 31) Ketler, K., e Willems, J.R. (1999). A study of the outsourcing decision: preliminary results, *Communications of the ACM* 42 (6), pp. 182–189.
- 32) King, W. R. e Malhotra, Y. (2000). Developing a Framework for Analyzing IS Outsourcing, *Information & Management*, Vol. 37, pp. 323-334.
- 33) Klepper, R. e Jones, E W. (1998), *Outsourcing Information Technology Systems And Services*. PRENTICE HALL, NJ.

- 34) Lacity, M. C. e Hirschheim, R. (1995), *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon*, Wiley.
- 35) Lane, M.S., Vyver, G. L. E Hajiyev, E. (2005), IT Outsourcing Success: Revisiting the Measurement of a Multidimensional Construct: An Australian Perspective, *9th Pacific Asian Conference on Information Systems*, pp:7-11.
- 36) Lee J.N., Huynh M. Q., Chi-wai K. R. e Pi, S.M. (2000) The Evolution of Outsourcing Research: What is the Next Issue? *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*: 10.
- 37) Lee, J. e Kim, Y. (1999), Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation, *Journal of Management Information Systems*, 15 (4), pp29-61.
- 38) Lee, J. e Kim, Y. (2002), Exploring a Causal Model for the Understanding of Outsourcing Partnership, *Proceedings of 36th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society Press
- 39) Loh, L. e Venkatraman, N. (1992), Diffusion of information technology outsourcing: influence sources and the Kodak effect, *Information Systems Research* 3 (4), pp. 334-358.
- 40) Loh, L. e Venkatraman, N. (1995). "An Empirical Study of Information Technology Outsourcing: Benefits, Risks, and Performance Implications,"

Proceedings of the 16th International Conference on Information Systems, Amsterdam, Netherlands, pp. 277-288

41) Maculuve, P e Macome, E. (2006). Outsourcing in Information Systems Development Projects in Banking Sector: Concepts, Principles and Opinion The experience of Banco de Moçambique, IFIP-Paper

42) MESCT (2003), Indicadores de Ciência e Tecnologia em Moçambique 2002-2003. *Ministério do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia*, Maputo.

https://www.portaldogoverno.gov.mz/Informacao/ciencia_e_tecnologia/indicadores_c_t_moc.pdf; Consultada aos 29 de Novembro de 06.

43) Misra, R.B., (2004). Global IT Outsourcing: Metrics for Success of All Parties, *Journal of Information Technology Cases and Application*, 6 (3), pp. 21-34.

44) Piachaud, B. (2005), Outsourcing Technology, *Research • Technology Management*, pp. 40-46

45) Potter, K., Young, A., Blackmore, D., Chon, M., Lee, M. e Tramacere, G. (2006), Market Trends: Outsourcing Contracts, Worldwide, 2005, Gartner Group, Dataquest.

- 46)Quelin, B. e Duhamel, F. (2003).). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, Vol.21, N°5, pp. 647-661.
- 47)Rubin, H.A. (1997), Using Metrics for Outsourcing Oversight, *Information Systems Management* Vol.14, N°2, pp. 7-14.
- 48)Rouse, A.C., Corbitt B.J., Aubert B. A. (2001), Perspectives on IT outsourcing success: Covariance structure modelling of a survey of outsourcing in Australia, *Global Co-operation in the New Millennium*, 9th *European Conference On Information Systems*, Bled-Slovenia.
- 49)Sabherwal, R (1999). The role of trust in outsourced is development projects, *Communications of the ACM*, Volume 42, Issue 2., pp: 80-86.
- 50)Sekaran, U. (2003), *Research Methods For Business – A Skill Building Approach*. *Southern Illinois University at Carbondale*, 4ªed., John Wiley & Sons, Inc.
- 51)Taborda, J. P. e Ferreira, M. D. (2002), *Competitive Intelligence - Conceitos, Práticas e Benefícios*, 1ªed., Pergaminho Portugal, Caiscais.
- 52)Tettelbach, B. (2000). CIO Update: How Measurement Can Help in Evaluations of IT, Outsourcing. *Gartner Group*.

- 53) Trowbridge, B. (2006), *Are You Ready for Outsourcing?*-Outsourcing Leadership News, Dallas Texas.
- 54) U.F.S.A., (2005); Regulamento de contratação de empreitada de obras públicas, fornecimento de bens e prestação de serviços ao Estado; *Ministério das Finanças-Direcção Nacional de Património do Estado*, DECRETO Nº54/2005, 13 DE DEZEMBRO
- 55) Varajão, J. E. Q. (2001), *Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação*, Universidade do Minho, FCA, Lisboa.
- 56) Willcocks, L. P., J. Hindle, D. Feeny and M. Lacity (2004). *IT and Business Process Outsourcing: The Knowledge Potential*, *Information Systems Management Journal*.
- 57) Willcocks, L. , M. Lacity and S. Cullen (2006). *Information Technology Sourcing: Fifteen Years of Learning*, *Working Paper Series*, Department of Information Systems, London School of Economics and Political Science.
- 58) Whitten, D. e Wakefield, R. L. (2006). *Measuring switching costs in IT outsourcing services*, *Journal of Strategic Information Systems*, 15, pp: 219–248