

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Fatores de Sucesso do *Outsourcing* de TI no Setor Público Português**

Hélder Filipe Cardoso Paiva

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação

Orientador:

Doutora Adriana Lopes Fernandes, Professora Auxiliar  
Convidada, ISCTE-IUL

setembro, 2022





TECNOLOGIAS  
E ARQUITETURA

---

Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação

**Fatores de Sucesso do *Outsourcing* de TI no Setor Público Português**

Hélder Filipe Cardoso Paiva

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação

Orientador:

Doutora Adriana Lopes Fernandes, Professora Auxiliar  
Convidada, ISCTE-IUL

setembro, 2022

Direitos de cópia ou Copyright

©Copyright: Hélder Filipe Cardoso Paiva

O Iscte - Instituto Universitário de Lisboa tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

## **Agradecimentos**

Ao longo da realização deste trabalho e durante a frequência do mestrado, tive a oportunidade e o privilégio de contar com o apoio de algumas pessoas que contribuíram para chegar a esta etapa e às quais gostaria de agradecer:

A todos os docentes da pós-graduação em informática aplicada às organizações e do atual mestrado. Em especial aos coordenadores, Doutor Abílio Gaspar de Oliveira e Doutor Bráulio Alexandre Barreira Alturas, pela disponibilidade que demonstraram neste período de pandemia e de tanta incerteza.

À minha orientadora, Doutora Adriana Lopes Fernandes, pela disponibilidade para trabalhar num tema proposto por mim e pela forma focada e objetiva como trabalhámos.

A todos os colegas que conheci e com quem tive oportunidade de trabalhar. Em especial ao José Lopes, pelo empenho e dedicação como delegado de turma. Foi um elemento agregador e um ponto de referência para o grupo em inúmeras situações.

Finalmente, e mais importante, à minha família pela compreensão e apoio. Por compreenderem que afinal “tu sempre gostaste dessa área”, pela paciência nas vezes em que não estive presente, e por aquelas noites em que jantei em frente ao computador.

A todos “Muito Obrigado”.

## Resumo

Há muito que a gestão pública recorre ao *outsourcing* de TI, apostando em contratos e parcerias de longo prazo. Porém, com base na literatura existente, existem dificuldades em demonstrar resultados que comprovem o sucesso desta opção. Sabe-se que o sucesso do *outsourcing* de TI está associado a contratos curtos, em organizações com capacidades internas para assegurar a gestão de TI, e onde exista alguma previsibilidade acerca do futuro da organização. Por outro lado, reconhece-se que o serviço público tem características próprias, mas pouco se sabe acerca do seu impacto no sucesso do *outsourcing* de TI. Existem poucos estudos no contexto europeu e não se conhecem estudos aplicados à realidade portuguesa. Assim, o presente estudo investigou os fatores do sucesso do *outsourcing* de TI no setor público português, através do efeito da qualidade da parceria entre fornecedor e cliente, e da capacidade interna da organização pública. Através de um questionário *online* foram recolhidas 98 respostas de trabalhadores da área informática que desempenham funções públicas. Os resultados demonstraram que a qualidade da relação de parceria e a retenção de capacidades internas, estão positivamente correlacionadas com o sucesso do *outsourcing*. Demonstrou-se ainda que a retenção de capacidades internas apresenta um efeito mediador na relação entre a qualidade da parceria e o sucesso do *outsourcing* de TI. Em conclusão, os resultados deste estudo sugerem que o sucesso do *outsourcing* de TI no setor público português, depende da construção de relações de parceria que fomentem a retenção de capacidades na organização pública cliente.

**Palavras-Chave:** sucesso do *outsourcing* de TI, qualidade da parceria, capacidades internas, setor público.

## **Abstract**

The external sourcing of IT resources is not new to public management practice, in fact, public organizations are known to outsource and maintain contracts and long term relationships with multiple suppliers. However, according to existing literature, there are doubts and difficulties in demonstrating results and the success of this decisions. The best results of ITO are associated with sort term contracts, where a certain level of internal IT capabilities are retained and some level of previsibility about the future of the organization is possible. There is also, a recognition of different values, priorities and several other contextual factors that determine ITO success, but in spite of the pressure to reduce public expenditure, there is still little knowledge about what determines the success of this type of investment. There is a reduced number of European authors investigating ITO success in public setor, therefore, in this studie we focused in the Portuguese public setor and evaluated the effect of partnership quality and organizational capabilities. An online questionnaire was applied to 98 participants from several IT departments in public organizations. Results suggest that relationship quality and organizational capabilities determine ITO success. There is also evidence that organizacional capabilities mediate the effect of relationship quality on ITO success. Finally, results suggest that ITO success in portuguese public sector depend on quality partnerships with IT suppliers that promote retention of capabilities on client organizations.

**Keywords:** ITO Success, Partnership Quality, Organizational Capabilities, Public Sector.

## Índice Geral

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>i</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice Geral</b> .....	<b>iv</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>vii</b>
<b>Glossário de Abreviaturas e Siglas</b> .....	<b>viii</b>
<b>Capítulo 1 – Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1. Enquadramento do tema .....	1
1.2. Motivação e relevância do tema .....	3
1.3. Questões e objetivos de investigação.....	4
1.4. Abordagem metodológica .....	5
1.5. Estrutura e organização da dissertação .....	6
<b>Capítulo 2 – Revisão da Literatura</b> .....	<b>7</b>
2.1. O <i>outsourcing</i> de TI.....	7
2.2. O sucesso do <i>outsourcing</i> de TI.....	15
2.3. O sucesso do <i>outsourcing</i> de TI no Setor Público .....	20
2.4. A qualidade das relações de parceria .....	23
2.5. A retenção de capacidades internas .....	26
<b>Capítulo 3 – Metodologia</b> .....	<b>33</b>
3.1. Classificação da Investigação .....	33
3.2. População e amostra .....	33
3.3. Instrumento de recolha de dados .....	34
3.1.1. <i>Variável preditora</i> .....	36
3.1.2. <i>Variável mediadora</i> .....	36
3.1.3. <i>Variável critério</i> .....	37
3.2. Pré-teste .....	38
3.3. Recolha de dados .....	38
3.4. Tratamento de dados .....	38
3.5. Limitações do método aplicado .....	39
<b>Capítulo 4 – Análise e discussão dos resultados</b> .....	<b>40</b>
4.1. Perfil e dimensão da amostra .....	40
4.2. Teste das hipóteses em estudo .....	44
<b>Capítulo 5 – Conclusões e recomendações</b> .....	<b>48</b>
5.1. Principais conclusões .....	48



5.2	Contributos para a comunidade científica e empresarial .....	50
5.2.1	Implicações ao nível académico.....	50
5.2.2	Implicações ao nível empresarial .....	51
5.3	Limitações do estudo .....	52
5.4	Propostas de investigação futura.....	52
<b>Referências Bibliográficas .....</b>		<b>54</b>
<b>Anexos e Apêndices .....</b>		<b>57</b>
Anexo A – Itens utilizados na recolha de dados.....		57
Anexo B – Instrumento de recolha de dados.....		58
Apêndice A – Estatística descritiva da variável Qualidade da Relação de Parceria ..		63
Apêndice B – Estatística descritiva da variável Retenção de Capacidades Internas..		64
Apêndice C – Estatística descritiva da variável Sucesso do outsourcing de TI .....		65

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Revisões de literatura sobre outsourcing de TI .....	14
Tabela 2 - Fatores-Chave para o sucesso do outsourcing de TI .....	19
Tabela 3 - Resumo das características do Setor Público .....	22
Tabela 4 - Relação entre Qualidade da Relação e Sucesso do outsourcing de TI.....	25
Tabela 5 - Relação entre Qualidade da Relação e Capacidades internas .....	28
Tabela 6 - Relação entre Capacidades internas e Sucesso do outsourcing de TI .....	29
Tabela 7 - Definição operacional das variáveis sobre os dados demográficos. ....	34
Tabela 8 - Constructos e dimensões operacionalizadas. ....	35
Tabela 9 - Frequência de participantes que pertencem à carreira informática. ....	40
Tabela 10 - Frequência da variável Sexo.....	40
Tabela 11 - Frequência da variável Habilitações Literárias .....	41
Tabela 12 - Frequência das variáveis: idade e antiguidade em funções públicas.....	41
Tabela 13 - Frequência de participantes que desempenham funções de chefia .....	41
Tabela 14 – Estatística descritiva da variável Qualidade da Relação de Parceria.....	42
Tabela 15 - Estatística descritiva da variável Retenção de Capacidades Internas.....	43
Tabela 16 - Estatística descritiva para variável Sucesso do outsourcing de TI.....	43
Tabela 17 - Média, Desvio Padrão e correlação das variáveis em estudo.....	45
Tabela 18 - Resultados das Análises de Regressão .....	46
Tabela 19 - Variáveis, Resultados e Conclusões .....	47
Tabela 20 - Teste das hipóteses do modelo em estudo.....	47

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Determinantes da fase de decisão (Lacity et al., 2017) .....	10
Figura 2 - Determinantes da fase de resultados (Lacity et al., 2017) .....	11
Figura 3 - Modelo de sucesso de outsourcing de TI.....	31

## **Glossário de Abreviaturas e Siglas**

TI – Tecnologias de Informação

IT - *Information Technology*

ITO – *Information Technology Outsourcing*

## Capítulo 1 – Introdução

### 1.1. Enquadramento do tema

O recurso a uma entidade externa para assegurar o provimento de determinados bens ou serviços, não é novidade. Para esta prática designada por *outsourcing*, existe já uma extensa produção académica em área tão diversas, como por exemplo, a logística ou a gestão de recursos humanos. No entanto, de acordo com Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., e Jayatilaka, B. (2004), o *outsourcing* de tecnologias de informação (TI) é fundamentalmente diferente das restantes práticas.

Principalmente a partir da década de 90 do século passado, gestores e investigadores começaram a destacar o potencial estratégico da área de TI, reconhecendo o seu impacto transversal em todas as áreas da organização (e.g., Willcocks, L. P., Fitzgerald, G. & Lacity, M. C., 1996; Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q., 1997) ao ponto de que se tornar a norma e uma prática corrente, nos dias de hoje (e.g., Karimi-Alaghehband, F. & Rivard, S., 2020).

A decisão de recorrer ao outsourcing para gerir os recursos de TI começou a ganhar especial interesse como fenómeno de estudo, à medida que cada vez mais empresas de grande dimensão, começaram a recorrer a esta forma de gestão (e.g., Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T., 1996). Esta prática profissional, ganhou particular interesse académico quando a empresa Kodak anunciou o outsourcing dos seus sistemas de informação (e.g., Könning et al., 2019). Desde então, o chamado “Kodak effect” tornou o outsourcing de TI, numa prática aceitável, seguida por várias empresas de todas as dimensões (Grover et al., 1996). Este foi o ponto de referência para que muitos gestores de TI começassem a considerar esta prática como opção estratégica nas suas organizações (Caldwell, 1994 cit por Grover et al., 1996) e que, conseqüentemente, deu origem a inúmeros estudos académicos e revisões de literatura sobre este fenómeno (Dibbern, et al., 2004; Gonzalez et al., 2006; Liang, H., Wang, J. J., Xue, Y., & Cui, X., 2016; Lacity, M., Yan, A., & Khan, S., 2017; Könning et al., 2019).

Com o tempo, e à medida que o *outsourcing* de TI se tornou prática corrente, também começaram a aumentar o número de contratos de longo prazo, o que tornou este fenómeno uma opção vantajosa para os fornecedores, que deste modo conseguiram obter uma fonte de rendimento estável. Ou seja, o crescimento do *outsourcing* de TI gerou uma indústria

e tornou-se numa prática popular no contexto empresarial, quer para clientes, como para fornecedores (Dibbern, et al., 2004).

Acresce que as organizações do setor público, seguiram esta tendência num pressuposto da melhor eficiência da gestão privada e são atualmente um dos principais clientes de longo prazo e utilizadores de outsourcing de TI ao nível mundial (Marco-Simó, J. M., & Pastor-Collado, J. A., 2020). No entanto, reconhece-se que estas organizações atuam segundo um conjunto de valores e características de contexto próprio, que determinam os resultados desta opção de gestão (Gantman, S., & Fedorowicz, J., 2020).

Fazendo uma análise comparativa dos fatores que determinam os resultados do outsourcing de TI no setor privado e público, destaca-se a importância dos fatores da relação entre fornecedor e cliente. Tal como na investigação aplicada ao setor privado, há muito que se reconhece a importância da dimensão da relação no setor público (e.g., Willcocks, L. P. & Kern, T., 1998), sendo atualmente considerada um dos antecedentes mais importantes para o sucesso do *outsourcing* de TI neste setor (Moon et al., 2016; Duhamel, F. B., Gutiérrez-Martínez, I., Picazo-Vela, S., & Luna-Reyes, L., 2018; Gantman & Fedorowicz, 2020; Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020).

Esta dimensão torna-se ainda mais relevante quando consideramos as dificuldades acrescidas para contratar profissionais especializados (Gantman & Fedorowicz, 2020). A falta de competitividade dos salários para especialistas em TI no setor público, associada a uma tendência de contratação em outsourcing a longo prazo, conduz uma perda contínua de conhecimentos técnicos e capacidade interna, que passaram a ser asseguradas pelo fornecedor externo (Willcocks, L. P. & Currie, W. L., 1997; Willcocks, L. P., & Kern, T., 1998; Lioliou, E., & Willcocks, L. P., 2019).

Reconhecendo a importância da relação de parceria com fornecedores e a necessidade de retenção de capacidades internas, importa investigar se as especificidades destes dois fatores no contexto público, contribuem para potenciar ou limitar o sucesso da prática de *outsourcing* de TI.

## 1.2. Motivação e relevância do tema

A decisão de recorrer ao *outsourcing* de TI assenta frequentemente em duas perspetivas: uma de natureza estratégica, de acesso a competências técnicas mais atualizadas em TI; e outra, de natureza económica, que reflete uma necessidade de redução da despesa (Saunders, C., Gebelt, M. & Hu, Q., 1997; Dert, W., Moe, C. & Hu, Q., 2003; Gantman, S., 2011; Moon, J., Choe, Y. C., Chung, M., Jung, G. H., & Swar, B., 2014).

No entanto, quando falamos do sucesso do *outsourcing* de TI no contexto do setor público, temos de considerar um conjunto bastante mais alargado de perspetivas. Isto porque, neste setor coexiste uma rede complexa de *stakeholders* com impacto nas decisões estratégicas e na gestão do orçamento destas organizações.

Características como a excessiva regulamentação que dificulta o processo de compra e a gestão dos contratos, a limitação das organizações públicas na gestão dos seus orçamentos, a incapacidade de igualar os salários do setor privado na área de TI, a influência do poder político nos processos de decisão em matéria de TI, ou a pressão para redução da despesa pública, são fatores a considerar quando falamos de sucesso de IT *outsourcing* neste setor (Moon et al., 2014; Gantman, 2021, 2020).

Apesar das dificuldades apontadas, Portugal é considerado um exemplo de sucesso pelas medidas de transformação digital que tem vindo a desenvolver. Projetos como o Portal do Cidadão, o Portal das Finanças ou o Portal Base, são referidos como exemplos sucesso, fundamentados em critérios de maior eficiência, transparência, *accountability*, simplificação e maior proximidade com o cidadão (Marques, 2009; da Rosa & de Almeida, 2018).

Contudo, não se conhecem estudos publicados sobre o sucesso do *outsourcing* de TI aplicados ao setor público português (e.g., Gantman, 2011; Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020). Por isso, julga-se que fornecedores de serviço de TI e gestores públicos em Portugal, têm ambos a ganhar com o conhecimento acerca das particularidades do *outsourcing* de TI neste setor.

Por outro lado, e do ponto de vista das opções metodológicas, no presente estudo opta-se por uma abordagem quantitativa, em resposta ao sugerido por alguns autores que concluíram que existe uma dispersão de conceitos devido ao elevado número de estudos de caso, sendo necessários estudos que testem o efeito de variáveis já conhecidas, para consolidar o conhecimento acumulado nesta matéria (Gonzalez et al., 2006; Könning et al., 2019).

### 1.3. Questões e objetivos de investigação

Pretende-se realizar uma investigação aplicada com o objetivo de identificar fatores determinantes do sucesso no *outsourcing* de TI, no setor público português.

Este tema insere-se na gestão estratégica e alinhamento de SI e enquadra-se numa linha de investigação mais alargada sobre *outsourcing* de TI, que tem procurado identificar os determinantes da decisão em recorrer ao *outsourcing*, possíveis *outcomes* e fatores que influenciam o seu sucesso.

Segundo a literatura (e.g., Könning, M., Westner, M., & Strahringer, S., 2019) existe um conjunto alargado de fatores que determinam a decisão de recorrer ao *outsourcing* de TI (e.g., redução de custos, acesso a competências atualizadas, foco nas áreas core da organização) e uma multiplicidade de *outcomes* possíveis (e.g., satisfação dos utilizadores, qualidade do serviço prestado, performance). Porém, ainda não existe um consenso na literatura sobre quais os principais fatores de decisão, e quais os determinantes do sucesso e possíveis *outcomes* (Gantman & Fedorowicz, 2020).

Um outro fator que demonstra a importância do tema está relacionado ao contexto onde os estudos são realizados. A maioria dos estudos encontrados tem-se focado no setor privado, existindo ainda poucos estudos sobre os fatores específicos do setor público que influenciam o sucesso do *outsourcing* de TI (Lin C, Pervan G. & McDermid D., 2007; Moon et al., 2014; Gantman et al., 2020).

Assim, considerando fatores com impacto no *outsourcing* de TI repetidamente mencionado na literatura e outros cujos resultados carecem de mais investigação, coloca-se a seguinte **questão de investigação**: qual o efeito da qualidade da relação de parceria no sucesso do *outsourcing* de tecnologias de informação (ITO) no setor público português, tendo em vista o papel mediador retenção de capacidades internas?

### 1.4. Objetivos

Tendo em vista a questão de partida coloca-se o seguinte **objetivo**:

Propor e validar um modelo conceptual sobre a influência da qualidade da relação de parceria no sucesso no *outsourcing* de tecnologias de informação (ITO), tendo em vista o papel da retenção de capacidades internas como mediadora desta relação.

Os objetivos específicos, que permitem alcançar o objetivo geral desta investigação, são divididos em três pontos:



- Compreender a relação entre o fator qualidade da relação de parceria e o sucesso do *outsourcing* de tecnologias de informação (ITO) no setor público português.
- Explorar as relações entre os fatores qualidade da relação de parceria e retenção de capacidades internas no intuito de melhor compreendê-las.
- Identificar o modelo que melhor explica a articulação entre os fatores em estudo e a influência no sucesso no *outsourcing* de tecnologias de informação.

**Função de Pesquisa:** validar um modelo conceptual de forma a compreender se o sucesso do ITO no setor público é influenciado por fatores, identificados na literatura, mas ainda não testados de forma empírica.

#### 1.4. Abordagem metodológica

O estudo aqui proposto consistirá numa investigação aplicada, desenvolvido com o intuito de aprofundar o conhecimento atual da literatura sobre *outsourcing* de TI, numa abordagem hipotético-dedutiva e de natureza quantitativa, através da manipulação de duas variáveis independentes (Qualidade da relação de parceria e retenção de capacidades internas) e uma variável dependente (sucesso do *outsourcing* de TI).

A recolha de dados será feita através de um questionário online, com itens medidos numa escala tipo Likert de cinco pontos.

A variável dependente, percepção de sucesso do *outsourcing* de TI, seguindo o estudo de Karimi-Alaghehband, F. & Rivard, S. (2020), será operacionalizada com base na escala de 9 itens, inicialmente proposta por Grover et al. (1996).

As variáveis independentes, qualidade da parceria e capacidades internas serão operacionalizadas com o mesmo conjunto de itens utilizados no estudo de Lee (2001).

Os resultados serão avaliados com base nas hipóteses formuladas, recorrendo a análise estatística descritiva, a análise de correlações significativas e a uma análise de regressão linear, recorrendo ao software *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS.

### **1.5. Estrutura e organização da dissertação**

O presente estudo prevê uma estrutura de cinco capítulos que aborda as diferentes fases do processo de investigação empírica, desde a escolha do tema até à apresentação das conclusões (Hill, M. M. & Hill, A., 2005).

No presente capítulo apresenta-se o *outsourcing* de tecnologias de informação (ITO), como área de interesse e recorre-se à literatura desenvolvida sobre este assunto para introduzir o conceito de sucesso do *outsourcing* de TI no setor público, como tema relevante dentro desta linha de investigação. No final deste capítulo são apresentados os objetivos e a abordagem metodológica, selecionada para este estudo.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão da literatura sobre o fenómeno de *outsourcing* de TI. Para a organização deste capítulo, parte-se dos aspetos gerais para os fatores particulares. Assim, começa-se por introduzir e comparar as principais *frameworks* sobre *outsourcing* de TI, depois enquadra-se o conceito de sucesso do *outsourcing* de TI como variável em estudo e apresentam-se os seus principais antecedentes. De seguida apresentam-se as especificidades do *outsourcing* de TI no setor público, para demonstra-se a relevância deste ramo de investigação. Por último, destacam-se alguns resultados de trabalhos empíricos aplicados a este setor, para identificar um conjunto de determinantes específicos do sucesso do *outsourcing* de TI.

No terceiro capítulo são descritas e fundamentadas as opções metodológicas deste estudo. Com base na revisão de literatura, neste capítulo são apresentadas as hipóteses em estudo. A partir das hipóteses formuladas serão descritos os métodos de investigação e os métodos de análise de dados (Hill & Hill, 2005).

No quarto capítulo são apresentados os resultados gerais da análise de dados e também os resultados dos testes das hipóteses formuladas no capítulo anterior.

No quinto e último capítulo, apresenta-se uma discussão dos resultados obtidos, tendo em conta o conhecimento existente, nomeadamente os resultados de outros estudos empíricos. Depois, são apresentados os contributos académicos e as potenciais implicações para a prática profissional. Finalmente, este capítulo termina com uma reflexão sobre as limitações deste estudo e a apresentação de um conjunto de propostas para estudos futuros.

## Capítulo 2 – Revisão da Literatura

### 2.1. O *outsourcing* de TI

Perante a reconhecida dispersão e diversidade do conhecimento académico produzido durante as últimas décadas sobre este fenómeno (Könning et al., 2019) importa, antes de mais, identificar a questão de base subjacente ao *outsourcing* de TI, e também, conhecer como esta área de investigação tem evoluído a par da prática profissional (Gonzalez, R., Gascoa, J., & Llopis, J., 2006; Marco-Simó, J. M., & Pastor-Collado, J. A., 2020).

Quanto à questão de base na investigação, trata-se essencialmente de saber qual a melhor forma de gerir os recursos de TI de que as organizações necessitam para desenvolver as suas atividades (Dibbern, et al., 2004). Porém, isto não significa que se pretende eliminar esta variável da equação de gestão. Pelo contrário, trata-se de continuar a gerir os recursos de TI, mas de forma diferente (Karimi-Alagheband & Rivard, 2020).

No que se refere à evolução da investigação académica sobre este fenómeno, uma vez que não existe uma fórmula única para esta prática de gestão, encontramos vários artigos de revisão de literatura sobre *outsourcing* de TI (e.g., Dibbern, et al., 2004; Gonzalez et al., 2006; Liang et al., 2016; Lacity et al., 2010, 2017; Könning et al., 2019), cada um, com a sua proposta de *framework* ou tentativa de trazer uma visão integrada para a diversidade de conceitos e para a complexidade deste fenómeno.

Por isso, nos parágrafos seguintes, identificaremos os pontos em comum e as diferenças entre as duas *frameworks* mais influentes nesta área (Gantman, S., & Fedorowicz, J., 2020; Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020): o trabalho pioneiro de Dibbern e colaboradores (2004) e as duas versões da *framework* de Lacity e colaboradores (2010; 2017).

Para Dibbern e colaboradores (2004), o *outsourcing* de TI resulta de um processo de decisão em que a organização ajustou a sua estrutura de responsabilidades e a delegação de tarefas na área de TI, de forma a obter estes serviços por um meio externo à sua estrutura. Estes autores, classificam o *outsourcing* de TI segundo quatro parâmetros: o nível de *outsourcing*, referente ao grau em que a área de TI é externalizada; o modo, que diz respeito ao número de fornecedores para a mesma organização; o nível de apropriação da área de TI, que refere ao nível independência entre organização cliente e fornecedora;

e a duração, que se refere à duração no tempo, deste tipo de relação contratual (Dibbern, et al., 2004).

Na *framework* de Dibbern e colaboradores (2004), o *outsourcing* de TI é considerado um processo de decisão organizacional que envolve duas fases (decisão e implementação) e cinco etapas: i) porquê (vantagens e desvantagens); ii) o quê (sobre as várias formas de ajustamento ao *outsourcing*); iii) quais (as melhores opções); iv) como (gerir o contrato e a relação entre cliente e fornecedor); v) resultados (as consequências do *outsourcing*).

Não se considera necessário apresentar uma descrição detalhada destas cinco etapas, contudo, importa mencionar que esta *framework* pressupõe uma linearidade do processo. Isto é, considera-se que existe uma relação entre as variáveis de uma determinada etapa, e as que lhe antecedem (Dibbern et al., 2004).

Importa ainda referir que, à medida que se foi chegando a um consenso acerca dos fatores de motivação da primeira fase de decisão, o foco de interesse da investigação evoluiu para etapa seguinte de implementação (Liang et al., 2016). Por isso, seguindo esta tendência de investigação, descreveremos em maior detalhe as etapas “como” e “resultados”.

A primeira etapa da fase de implementação, refere-se ao modo “como” implementar o *outsourcing* e inclui três aspetos: a seleção do fornecedor, a construção da relação entre fornecedor(es) e cliente, e a gestão da relação (Dibbern, et al. 2004).

Nesta etapa verificamos que o interesse académico pelos aspetos da relação entre cliente-fornecedor é muito maior (e.g., Swar, B., Moon, J., Oh, J., & Rhee, C., 2012; Qi, C., & Chau, P. Y., 2015; Akkermans, H., van Oppen, W., Vos, B., & XJ Ou, C., 2021) do que a atenção dada aos aspetos de seleção que se resumem aos critérios utilizados na seleção e à escolha de um ou mais fornecedores (e.g., Dibbern et al., 2004).

Este interesse deve-se à extensa literatura existente sobre os seus efeitos na etapa final, ou mais especificamente, no sucesso do *outsourcing* de TI. Conceitos como o contrato formal (Grover et al., 1996), o contrato psicológico (Koh, C., Ang, S., & Straub, D. W., 2004), a qualidade da parceria (Lee, J. N., & Kim, Y. G., 1999), a partilha de conhecimento entre fornecedor e cliente (Lee, J. N., 2001), ou ainda a confiança, o entendimento mútuo e a cooperação (Swar et al., 2012), são frequentemente mencionados

como variáveis com impacto na etapa seguinte desta *framework*, os “resultados”, muitas vezes entendidos como o *sucesso* do outsourcing de TI.

Para a maioria dos autores, a última etapa da fase de implementação “resultados” consiste na avaliação do sucesso do *outsourcing* de TI (Dibbern, et al., 2004), em que sucesso corresponde a uma perceção geral do cliente e ao seu nível de satisfação com o *outsourcing* (Lacity et al., 2017).

Nesta última etapa da *framework* de Dibbern e colaboradores (2004), os “resultados” são sempre vistos como variáveis dependentes nos modelos de análise, e na sua maioria, são operacionalizados como o nível de satisfação com a realização de diversos objetivos relacionados com a prática de outsourcing de TI.

Tal como referido anteriormente, nesta *framework* pressupõe-se que haja uma relação entre as variáveis de uma etapa e as pertencentes à etapa anterior. No caso dos “resultados”, a maioria dos estudos considera o sucesso do *outsourcing* de TI, como a variável dependente mais importante, e conclui que as variáveis independentes com maior impacto no sucesso, estão relacionadas com aspetos da relação entre fornecedor e cliente, com características do contrato formal, e por último, com as capacidades de gestão de fornecedores e clientes (c).

Em suma, ao longo do extenso artigo de 96 páginas, Dibbern e colaboradores (2004) apresentam uma *framework* para a diversidade de ramos de investigação dentro do tema *outsourcing* de TI, que toma esta prática como um processo de decisão organizacional, conceptualmente dividido em cinco etapas que pertencem a duas fases: as três primeiras correspondem à fase 1: o processo de decisão, e as duas últimas, à fase 2: processo de implementação (Dibbern et al., 2004).

Esta *framework* continua a servir de referência para estudos empíricos mais recentes (Karimi-Alagheband, F. & Rivard, S., 2020), e de ponto de partida para outras propostas de organização do conhecimento, que se encontram em revisões de literatura mais atuais (e.g., Könning, M., Westner, M., & Strahringer, S., 2019; Marco-Simó, J. M., & Pastor-Collado, J. A., 2020). O melhor exemplo, é o caso da *framework* de Lacity e colaboradores (2010; 2017), uma das alternativas mais referenciadas na área de *outsourcing* de TI (e.g., Liang et al., 2016; Gantman, S., & Fedorowicz, J., 2020) e que passamos a descrever de seguida.

A *framework* proposta por Lacity e colaboradores (2010; 2017) consiste numa classificação do processo de *outsourcing* de TI em duas fases: de decisão e de resultados/outcomes. De uma forma simples, na fase decisão coloca-se perante a organização, a questão de fazer ou comprar, que resulta no *insourcing* ou *outsourcing* dos serviços de TI (Lacity et al., 2010). Na fase de resultados/outcomes, trata-se de avaliar o sucesso ou insucesso, que pode ser visto como o nível de satisfação do cliente, o impacto nos custos com a área de TI, o desempenho organizacional, ou a qualidade do serviço (Lacity et al., 2010).

Na sua versão mais recente, a *framework* de Lacity e colaboradores (2017) inclui 22 determinantes para a fase de decisão e 29 determinantes para a fase de resultados.

A fase de decisão, subdivide-se em 7 categorias mais amplas, e aqui, tal como na *framework* original, encontramos a maioria das variáveis independentes agrupadas na categoria de motivação para o *outsourcing*. Comparando com a versão original (Lacity et al., 2010), encontramos novas categorias, como por exemplo, as capacidades da organização cliente e as fontes de influência internas e externas. Porém, segundo estes autores, a maior parte dos estudos publicados para a fase de decisão, continua a focar-se nos aspetos motivacionais, conforme se pode verificar através do número de variáveis incluídas na categoria de motivação que consta da Figura 1 abaixo.

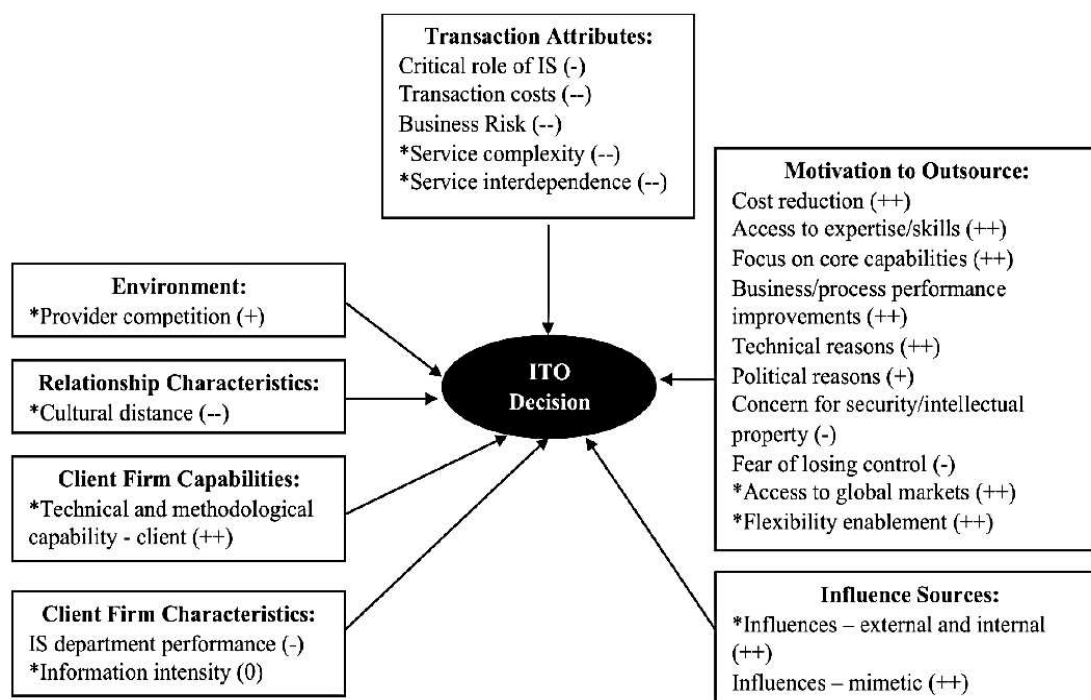


Figura 1 - Determinantes da fase de decisão (Lacity et al., 2017)

Nesta Figura 1, apresentam-se as 7 categorias de determinantes da decisão em que: (++) simboliza uma variável com mais de 80% dos estudos indicam uma relação positiva; (--) uma variável com mais de 80% de estudos indicam uma relação negativa; (00) variável não significativa; (+) variável com 60% a 80% indicam relação positiva; (-) indicam relação negativa.

A fase de resultados/*outcomes*, subdivide-se também em sete categorias mais amplas designadas por: gestão da relação, gestão do contrato, capacidades do fornecedor, capacidades do cliente, características do cliente, características da decisão e atributos de transação (Lacity et al., 2017). Também nestas, e tal como na *framework* original, sobressai a importância da categoria de gestão relacional, onde se destacam pelo número de estudos publicados, variáveis como: a confiança, a comunicação, ou a partilha de conhecimentos (Lacity et al., 2017). Depois, a categoria de gestão contratual continua a ter destaque pelo considerável número de estudos que consideram os detalhes contratuais como variável independente com impacto no sucesso do outsourcing de TI (e.g., Saunders et al., 1997; Lacity et al., 2009; Qi & Chau, 2015). Por último, é de referir a categoria das capacidades da organização cliente, tais como: as capacidades técnicas e metodológicas, as capacidades de gestão dos contratos, ou de gestão dos fornecedores (Lacity et al., 2017). Na Figura 2 apresentam-se as categorias e determinantes dos resultados desta *framework*.

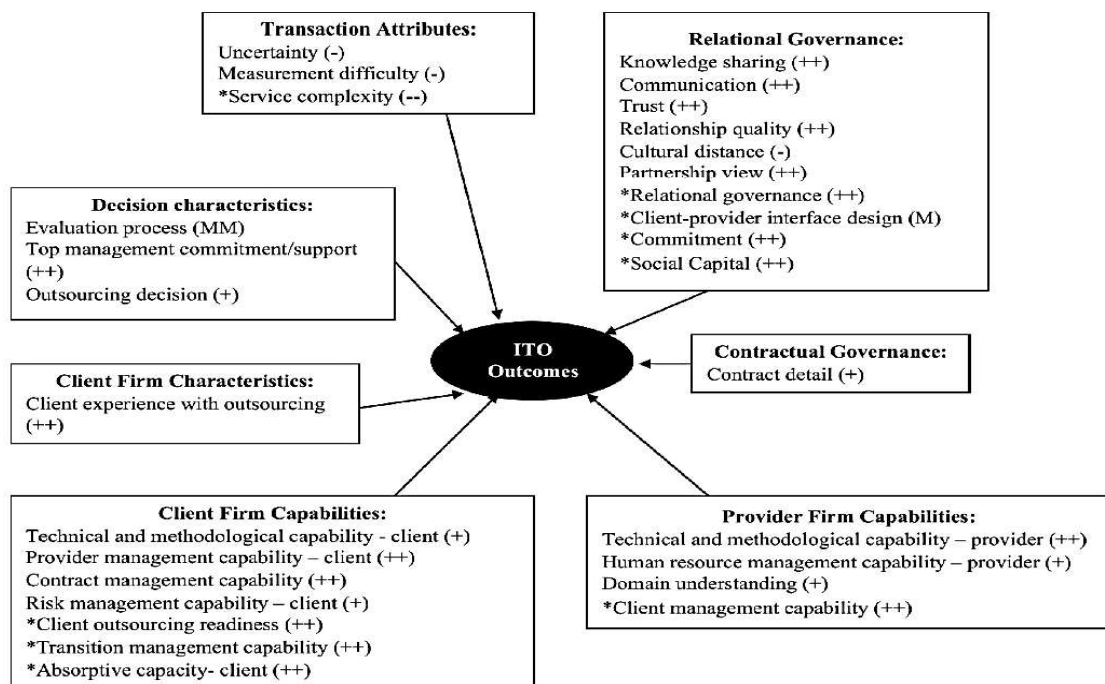


Figura 2 - Determinantes da fase de resultados (Lacity et al., 2017)

De modo resumido, comparando esta *framework* (Lacity et al., 2017) com a anterior (Dibbern et al., 2004), verificamos que as fases de decisão e de implementação são comuns a ambas. Verificamos também que a última etapa de ambas as propostas, designada por resultados/outcomes está associada a uma noção de sucesso, na maioria das vezes entendido e operacionalizado como o nível de satisfação com a realização dos objetivos para o *outsourcing*. Finalmente, constatamos que as dimensões relacionais entre cliente e fornecedor e as características do contrato, são as mais apontadas nas etapas anteriores, como variáveis independentes com impacto no sucesso ou mais genericamente nos resultados de *outsourcing*.

Quanto às diferenças entre estas *frameworks*, estas encontram-se ao nível das categorias e dos conceitos considerados. Por exemplo, Dibbern e colaboradores (2004), focam-se nas dimensões contratuais e relacionais no processo de implementação, enquanto que Lacity e colaboradores (2017), para além destas, identificam (entre outros) um conjunto de conceitos relacionados com as características e capacidades de cliente e fornecedor. Estes são mencionados como variáveis independentes com impacto na fase de decisão e na fase de resultados/outcomes.

Julga-se que estas diferenças refletem a complexidade e a diversidade desta área de investigação, se devem i) aos avanços teóricos, mas também ii) à diversidade de métodos de investigação utilizados nesta área. Abordaremos estes dois aspetos de seguida.

Quanto aos métodos de investigação, Gonzalez e colaboradores (2006) focaram-se na complexidade da investigação em *outsourcing* de TI sob o ponto de vista da diversidade dos métodos utilizados e concluíram que a maioria (63,4%) dos estudos publicados após o *Kodak effect*, foram estudos empíricos, nomeadamente, estudos de campo e estudos de caso. No total de 131 artigos considerados a partir de finais da década de 80 até à publicação do seu estudo, estes autores identificaram ainda estudos teóricos de natureza conceptual ou ilustrativa (36,6%) e propuseram uma classificação dos temas de investigação encontrados em cinco grandes áreas: 1) *outsourcing* na perspetiva do cliente; 2) *outsourcing* na perspetiva do fornecedor; 3) *outsourcing* na perspetiva da relação entre ambos; 4) *outsourcing* sob a perspetiva das teorias económicas; 5) outros temas relacionados com as diferenças entre países de origem do estudo, do setor de atividade ou da natureza publica ou privada das organizações (Gonzalez et al., 2006).



Finalmente, sobre os avanços teóricos, elencamos propositadamente as classificações propostas nas revisões de literatura de Liang e colaboradores (2016) e Könning e colaboradores (2019), para evidenciar a dispersão e a complexidade que advém do elevado número de conceitos identificados nesta área.

No estudo de Liang e colaboradores (2016) realizou-se uma revisão de literatura direcionada para a evolução do conhecimento através da identificação dos principais temas de investigação. No total estes autores identificaram doze linhas de investigação dentro do tema central: o *outsourcing* de TI. Neste conjunto, sete correspondem temas específicos como os fatores de motivação, de decisão, os aspetos da relação cliente-fornecedor, o *outsourcing* na perspetiva do fornecedor, e aspetos relacionados com o contrato formal e contrato psicológico. As últimas cinco linhas de investigação foram classificadas segundo os tipos específicos, designadamente, *application service providers*, *business process outsourcing*, *opensourcing and crowdsourcing*, *offshore outsourcing*, e *multisourcing*.

Ou seja, também estes autores concluíram que esta é uma área de investigação cada vez mais complexa e diversificada, que aumenta a dificuldade de realizar uma avaliação completa do estado da arte em *outsourcing* de TI (Liang et al., 2016).

De modo semelhante, Könning e colaboradores (2019) realizaram uma revisão sobre os avanços na investigação em *outsourcing* de TI, e concluíram, que os estudos empíricos mais atuais, tendem acrescentar variáveis novas, em vez de testar o efeito daquelas já identificadas. Mesmo assim, estes autores, partindo da *framework* de Lacity e colaboradores (2010; 2017), ainda identificaram sete novas variáveis para explicar o processo de decisão e 22 novas variáveis independentes, associadas aos resultados.

Para concluir esta descrição da evolução do conhecimento académico sobre *outsourcing* de TI, na Tabela 1 que se segue, apresenta-se um resumo dos principais artigos de revisão de literatura sobre *outsourcing* de TI.

Tabela 1 - Revisões de literatura sobre outsourcing de TI

Autores	Período em análise	Amostra	Resumo
Dibbern et al. (2004)	1992-2000	84	Proposta de <i>framework</i> para o ITO composta por 5 etapas: i) porquê (vantagens e desvantagens); ii) o quê; iii) quais (as melhores opções); iv) como (gerir o contrato e a relação cliente/fornecedor); v) resultados (as consequências do outsourcing).
Gonzalez et al. (2006)	1988-2005	131	Destaca a diversidade dos métodos utilizados e conclui que a maioria são estudos de campo e estudos de caso. Proposta de classificação dos temas de <i>outsourcing</i> em 5 áreas: 1) na perspetiva do cliente; 2) na perspetiva do fornecedor; 3) na perspetiva da relação entre ambos; 4) na perspetiva das teorias económicas; 5) outros temas relacionados com as diferenças entre países de origem do estudo, do setor de atividade ou da natureza pública/privada das organizações.
Lacity et al. (2010)	1992-2010	164	Primeira proposta de <i>framework</i> para classificação do processo de ITO em 2 fases: decisão e resultados/outcomes. A fase de decisão é influenciada pelos fatores: atributos da transação, motivação para o outsourcing, características da organização cliente, influências externas. A fase de resultados é influenciada pelos fatores: características do cliente e fornecedor, características da relação, governança do contrato, características da decisão e atributos de transação.
Liang et al. (2016)	1992-2013	798	Analisa os ramos e tendências na investigação sobre ITO. Identificam 12 ramos de investigação sobre este fenómeno. Alerta para a dispersão de ramos de investigação.
Lacity et al. (2017)	2010-2014	174	Proposta de <i>framework</i> atualizada face ao artigo de 2010. Identificam 14 (7+7) categorias de determinantes para a fase de decisão e resultados.
Könning et al. (2019)	2015-2017	63	Proposta de extensão da <i>framework</i> de Lacity e colaboradores (2017). Alerta para o número elevado de novas variáveis identificadas na literatura, sem que as anteriores tenham sido testadas.

Fonte: adaptado a partir de Könning e colaboradores (2019).

Face ao acima exposto, consideramos que as revisões de literatura mais importantes nesta área (e.g., Dibbern, et al., 2004; Gonzalez et al., 2006; Liang et a. 2016; Lacity et al., 2010; 2017; Könning et al., 2019), apesar não de convergirem para uma *framework* comum, revelam todas um interesse inequívoco e continuado ao longo das últimas décadas, pela prática de *outsourcing* de TI.

Este interesse começou por se focar nas etapas do processo de decisão e principalmente nas variáveis no domínio da motivação (Dibbern, et al., 2004). Mais tarde o foco passou para as etapas de implementação, onde não existe uma tendência clara de investigação nesta matéria (existem vários ramos), mas confirma-se que a noção de “sucesso do *outsourcing*” é a variável dependente mais importante, não só para a etapa de *outcomes*/resultados, mas para toda esta área de investigação (Liang et al., 2016).

Seguindo as *frameworks* de Dibbern e colaboradores (2004) e Lacity e colaboradores (2017), explorámos as categorias de variáveis mais associadas ao sucesso do *outsourcing* e confirmámos que os aspetos relacionais e as características do contrato são as dimensões mais estudadas. Mesmo quando consideramos as diversas categorias e variáveis associadas ao conceito de sucesso, que surgiram posteriormente (Lacity et al., 2017; Könning et al., 2019).

Pelo que de acordo com o sugerido nas revisões de literatura mais recentes (e.g., Gantman, S., & Fedorowicz, J., 2020; Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020), passamos a analisar o conceito de sucesso do *outsourcing* de TI, no ponto seguinte.

## **2.2. O sucesso do *outsourcing* de TI**

O sucesso do *outsourcing* de tecnologias de informação (TI) corresponde ao alcance de determinados objetivos de natureza estratégica, económica e tecnológica, traçados no decorrer do processo de decisão de cada organização, em matéria de *outsourcing* de TI (Grover et al., 1996; Karimi-Alaghehband, F. & Rivard, S., 2020).

Segundo Liang e colaboradores (2016), este conceito é a variável dependente mais importante do *outsourcing* de TI, onde coexistem uma grande diversidade de conceitos, de *frameworks*, e de objetivos de investigação e metodologias de análise, resumidas no ponto 2.1 anterior (e.g., Dibbern et al., 2004; Lacity et al., 2017; Könning et al., 2019).

Tal como na investigação mais abrangente sobre *outsourcing* de TI, também o conceito de sucesso e o estudo do seus antecedentes, tem vindo a evoluir (e.g., Grover et al., 1996; Saunders et al., 1997; Lee et al., 1999; Lee, 2001; Lee, J. N., Huynh, M. Q., & Hirschheim, R., 2008; Koh et al., 2004; Qi & Chau, 2015; Karimi-Alaghehband & Rivard, 2020; Könning, M., Strahringer, S., & Westner, M., 2020).

Um dos estudos mais importantes sobre este conceito foi publicado poucos anos após o referido *Kodak Effect*, por Grover e colaboradores (1996). Este foi o primeiro estudo empírico sobre o sucesso do *outsourcing* de TI que avançou com uma proposta conceptual

e uma escala para operacionalizar o conceito de sucesso, que continua a ser utilizada por diversos estudos mais recentes (e.g., Karimi-Alagheband & Rivard, 2020).

Com este estudo, o sucesso do *outsourcing* de TI passou a ser medido com base no nível geral de satisfação com o alcance de benefícios resultantes da prática de *outsourcing*, que podem ser agrupados em três categorias: estratégica, económica e tecnológica (Grover et al., 1996). A primeira, refere-se aos benefícios estratégicos que a organização alcança, quando se consegue focar nas suas áreas *core* e aumentar as suas competências na área de TI, através da gestão dos contratos de *outsourcing*. A segunda categoria, de natureza económica, refere-se a capacidade da organização para otimizar a sua estrutura de custos na área de TI, através do acesso a tecnologias e competências especializadas em TI a um custo reduzido, aproveitando as economias de escala dos fornecedores nesta área. E por último, a terceira categoria de benefícios tecnológicos, relacionados com a capacidade da organização aceder às práticas e tecnologias mais atualizadas, evitando o risco de obsolescência que resulta da evolução acelerada que caracteriza a área de TI (Grover et al., 1996).

Tal como sugerido pelas *frameworks* descritas no ponto anterior, encontramos no estudo de Grover e colaboradores (1996) referência à importância de determinados antecedentes do sucesso tais como o contrato entre fornecedor e organização cliente e a relação de parceria estabelecida entre ambos. No entanto, considera-se que foi a partir do contributo de Saunders e colaboradores (1997) e posteriormente de Lee & Kim (1999), que estes determinantes do sucesso do *outsourcing* de TI, começaram a ganhar destaque.

Saunders e colaboradores (1997) utilizaram o mesmo conceito de sucesso (Grover et al., 1996) e acrescentam uma quarta categoria relacionada com o nível de satisfação com o contrato. Aliás, o principal contributo deste estudo para o estudo dos antecedentes do sucesso do *outsourcing* está no enfoque dado às características do contrato, fator que ainda continua ser estudado em artigos mais recentes (e.g., Qi & Chau, 2015).

Para Saunders e colaboradores (1997) o contrato é a chave do sucesso do *outsourcing* de TI, e por isso, na fase de negociação, deverão ser atendidos os seguintes aspetos: i) a definição cuidada de todos os aspetos do contrato (e.g., níveis de serviço, cláusulas para a resolução do contrato, ou especificações cuidadas referentes aos critérios de performance), ii) o ajustamento dos contratos às particularidades de cada cliente; iii) a obtenção de uma segunda opinião (e.g., apoio legal na negociação e redação do contrato); iv) inclusão de cláusula para a possibilidade de renegociar o contrato; v) procurar relações de *win-win* nas parcerias estabelecidas, para evitar conflitos de interesses entre fornecedor

e cliente. vi) encarar o processo de decisão de forma holística em que considere simultaneamente a duração do contrato e a natureza estratégica ou de suporte das atividades em causa.

Porém, no decorrer da década de 90, à medida que cada vez mais empresas optaram por esta prática, a natureza do *outsourcing* de TI começou a mudar. Passou de uma relação baseada no contrato formal, para uma relação de parceria (Lee & Kim, 1999; Lee, 2001). Para compreender a evolução do estudo sobre os antecedentes do sucesso do *outsourcing* de TI neste aspeto, de seguida teremos de destacar os contributos de alguns autores que demonstram que no sucesso do *outsourcing* de TI, a relação construída entre fornecedor e cliente, pode ser mais importante do que o contrato formal (Lee & Kim, 1999; Lee, 2001, Lee, J. N., Huynh, M Q. & Hirschheim, 2008; Koh et al., 2004).

Depois de identificada a relação de efeito entre a qualidade da parceria e o sucesso do *outsourcing* (e.g., Lee & Kim, 1999), sucederam-se diversos artigos que confirmaram esta relação e procuraram aprofundar o conhecimento nesta matéria testando outras potenciais variáveis explicativas neste fenómeno. Assim, para além das dimensões identificadas por Grover e colaboradores (1996) foi também identificada a importância de variáveis como: a partilha de conhecimento, a capacidade da organização para tirar proveito de conhecimento externo (Lee, 2001), o contrato psicológico (Koh et al., 2004), a confiança (Lee et al., 2008), o comprometimento (Goo, J., Huang, C. D., & Hart, P., 2008) ou as diferenças culturais (Könning, M & Strahringer, S., 2020).

O artigo de Koh e colaboradores (2004) traz para o conhecimento dos antecedentes do sucesso do *outsourcing* de TI, uma perspetiva bilateral do cliente e do fornecedor, distingue obrigações psicológicas que advêm da relação entre indivíduos das obrigações formais explícitas no contrato, e enfatiza uma análise individual do sucesso em detrimento da análise interorganizacional sugerida em estudos anteriores (Koh et al., 2004).

Koh e colaboradores (2004) propuseram uma extensão do conhecimento existente sobre a importância do contrato, através de uma nova perspetiva teórica que assenta na relação, e mais especificamente, no conceito de contrato psicológico. Em complemento da visão unilateral centrada no contrato (Saunders et al., 1997), nesta abordagem considera-se que o sucesso pode ser analisado do ponto de vista do cliente e também do fornecedor.

O contrato psicológico, refere-se ao que um determinado indivíduo acredita serem as obrigações mútuas de um determinado contrato formal (Rousseau, 1995 cit por Koh et al., 2004). Refere-se ao conjunto de crenças e expectativas que cada indivíduo forma acerca das obrigações de ambas as partes, que assentam num pressuposto de reciprocidade

(Koh et al., 2004). Estes autores argumentam que o *outsourcing* de TI, na realidade, é gerido por mais do que trocas definidas formalmente num contrato. Mesmo quando são atendidos todos os aspetos do contrato (Saunders et al., 1997), o trabalho diário que resulta de uma relação contratual é sempre baseado em interpretações individuais e, portanto, subjectivas do que compete a cada uma das partes. Em último caso, são estas crenças e perceções individuais acerca das obrigações formais, que determinam o comportamento individual e a relação entre ambas as partes (Koh, et al., 2004).

Por último, este estudo conclui e contribui para o conhecimento nesta área ao demonstrar empiricamente que o cumprimento destas obrigações percebidas (e.g, contrato psicológico), é um melhor preditor do sucesso do *outsourcing* de TI do que as características de duração, tipo e dimensão do contrato (Koh, et al., 2004).

Feita esta introdução dos primeiros artigos sobre a importância das características do contrato e da relação para o sucesso do *outsourcing* de TI, é de referir que se tornou consensual o entendimento de que estes fatores estão associados ao sucesso do *outsourcing* de TI (Lacity et al., 2009). Vários outros autores começaram a investigar os fatores do contrato e da relação em simultâneo o que revela que o interesse académico pelo efeito destes antecedentes no sucesso do *outsourcing*, continua presente em estudos mais recentes (e.g., Qi & Chau, 2015; Karimi-Alagheband & Rivard, 2020).

Por exemplo, Qi & Chau (2015) testaram o efeito das dimensões da relação e do contrato no sucesso do *outsourcing* de TI e concluíram que ambas as dimensões desempenham um papel importante no sucesso do *outsourcing* de TI. Recorrendo a uma amostra de 967 cargos executivos na área de TI pertencentes a cinco cidades da China, estes autores concluíram ainda que existe uma relação causal entre estas duas dimensões, no sentido em que determinados fatores da dimensão contratual influenciam a a dimensão da relação que se estabelecer posteriormente.

Porém, e considerando o que se conhecia acerca destas duas dimensões nos primeiros estudos já referidos, este artigo contribui para avanço do conhecimento ao testar variáveis independentes específicas para cada dimensão. Em concreto, Qi & Chau (2015) demonstraram que a confiança, o comprometimento e a qualidade da comunicação, são aspetos determinantes da dimensão relacional e que a complexidade do contrato e gestão contratual, são dois fatores relevantes na dimensão contrato.

Num exemplo mais recente Karimi-Alagheband & Rivard (2020) realizaram um estudo sobre os antecedentes do sucesso do *outsourcing* de TI em que, além das dimensões do contrato e da relação, testaram o efeito de um conjunto de capacidades do cliente para o

*outsourcing* de TI. Neste estudo aplicado a uma amostra de gestores sêniores pertencentes a empresas norte americanas, concluiu-se que a gestão da relação tem influência no sucesso do *outsourcing* de TI, contudo o efeito da gestão do contrato no sucesso não foi confirmado. Sobre estes resultados importa salientar que o conceito de sucesso foi operacionalizado com base nos artigos já citados acima (Grover et al., 1996; Saunders et al., 1997), o que confirma a importância dos referidos artigos assim como a relevância destas duas dimensões nos estudos atuais sobre o sucesso do *outsourcing* de TI.

Em suma, neste ponto 2.2 procurámos demonstrar a importância do conceito de sucesso no âmbito de uma área de investigação mais alargada, o *outsourcing* de TI. Identificámos os principais autores (e.g., Grover et al., 1996) e alguns dos antecedentes mais estudados (e.g., características do contrato e da relação).

Na Tabela 2 seguinte, apresentam-se os fatores-chave para o sucesso do ITO.

*Tabela 2 - Fatores-Chave para o sucesso do outsourcing de TI*

<b>Fatores-Chave (adaptado de Dibbern et al. (2004), González et al. (2006) e Lacity et al. (2009))</b>
Capacidades da organização cliente
Estratégia forte e bem definida
Processos de ITO fortes e bem definidos
Formulação do contrato
Gestão permanente da relação com fornecedores

Fonte: Marco-Simó & Pastor-Collado (2020)

Considerando o resumo das revisões de literatura apresentado na Tabela 1 do ponto anterior, esta é uma área de investigação onde coexistem diversos ramos de investigação em simultâneo para explicar um fenómeno que partiu da prática empresarial, mas que não é exclusiva deste setor.

Pelo contrário, em muitos países os principais clientes do *outsourcing* de TI, são organizações do setor público (Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020). Apesar disso, a investigação académica dedicada a este setor ainda é escassa quando comparada com aquela dedicada ao setor privado.

No próximo ponto abordaremos o conceito do sucesso do *outsourcing* de TI sob o ponto de vista do setor público e apresentaremos os pontos em comum e as principais diferenças, que caracterizam este setor.

### 2.3. O sucesso do *outsourcing* de TI no Setor Público

Existem algumas semelhanças nas práticas de *outsourcing* de TI no contexto do setor público com o que foi descrito no ponto anterior. Por exemplo, tal como no privado, as decisões dos gestores públicos para recorrer ao *outsourcing*, assentam frequentemente em duas perspetivas: uma de natureza estratégica, de acesso a competências técnicas mais atualizadas em TI; e outra, de natureza económica, que reflete uma necessidade de redução da despesa (Dert, W., Moe, C. & Hu, Q., 2003; Gantman, S., 2011; Moon et al., 2014; Gantman & Fedorowicz, 2020).

No entanto, quando falamos do sucesso do *outsourcing* de TI no contexto do setor público, temos de considerar um conjunto mais alargado de perspetivas, de fatores externos e de características e riscos específicos, deste setor.

Em primeiro lugar, é de referir a dificuldade que a generalidade das organizações públicas apresenta na monitorização e avaliação contratos de *outsourcing* de TI. Para alguns autores, os critérios de medição do sucesso existentes para o setor privado, refletem um tipo de valores específico (ie., de eficiência, de racionalidade económica e de lucro) que não são adequados aos valores em que assenta o serviço público (e.g., Gantman, 2010). Por este motivo, seriam necessárias metodologias adaptadas às especificidades do serviço público para abranger todos os aspetos tangíveis e intangíveis do sucesso do *outsourcing* neste setor (e.g., Lin, C. Pervan, G., McDermid, D., 2007).

A par da dificuldade de avaliação, há que considerar a diversidade de pontos de vista sobre o mesmo tema. Nas organizações públicas coexiste uma rede complexa de *stakeholders* com impacto nas decisões estratégicas e na gestão do orçamento destas organizações (Gantman & Fedorowicz, 2020). Por este motivo, o sucesso do *outsourcing* de TI, será sempre uma avaliação subjetiva que depende da perspetiva de quem avalia (ie., gestor público, utilizador interno, fornecedor externo ou cidadão/utilizador final).

Em segundo lugar, destaca-se a excessiva regulamentação que dificulta o processo de compra e gestão dos contratos (e.g., Gantman & Fedorowicz, 2020). Os requisitos legais do processo de compra, associado à limitação de contratar profissionais especializados em TI, limita o processo de negociação contratual no setor público e potencia determinados riscos e consequências a longo prazo. (Lin et al., 2007).

Alguns dos riscos específicos deste setor, são a excessiva dependência do fornecedor e a perda de controlo por parte da organização pública na gestão destes contratos, perante, por exemplo, mudanças tecnológicas não previstas, e para as quais não foi assegurada a



retenção de conhecimentos e competências internas (e.g., Willcocks, L. P. & Currie, W. L., 1997; Lin et al., 2007).

Como consequências de longo prazo, verifica-se a falta de flexibilidade nos contratos perante alterações de natureza política ou a maior dificuldade em demonstrar a eficiência económica do outsourcing neste setor (Willcocks, L. P. & Currie, W. L., 1997).

Por último, nestas organizações públicas há que considerar: a influência do poder político nos processos de decisão em matéria de TI, a pressão para redução da despesa pública, e o contexto histórico, político e a prática processual de cada organização, quando falamos de sucesso de IT *outsourcing* neste setor (Willcocks, 1994; Swar, B. Moon, J. & Oh, J., 2012; Moon et al., 2016; Gantman, 2021; Gantman & Fedorowicz, 2020).

Apesar destas características, o recurso ao mercado por parte das organizações públicas para obtenção de serviços de TI tornou-se prática comum (e.g., Moon J, Swar

B, Choe Y, Chung M and Jung G., 2012). Há muito que o *outsourcing* de TI constitui uma parte significativa da gestão das organizações públicas (Sullivan W. E. & Ngwenyama, O.K., 2005), com investimentos financeiros avultados e contratos de longo prazo com fornecedores externos (Gantman & Fedorowicz, 2020).

Contudo, dada a incapacidade de acompanhar os salários pagos aos profissionais de TI no setor privado, os gestores públicos tem encontrado no *outsourcing*, uma alternativa para aceder a competências técnicas em TI a um custo, supostamente, mais baixo (Gantman, 2011; Gantman & Fedorowicz, 2020).

Com base na investigação realizada no âmbito do setor privado, sabemos que o sucesso do *outsourcing* de TI está associado a contratos mais curtos (até cinco anos), em que existe algum nível de previsibilidade acerca do futuro da organização (pelo menos no período de duração do contrato) e onde as organizações públicas mantêm um nível adequado de competências especializadas e recursos internos, para a gestão de TI em *outsourcing* (Willcocks, 1994).

E, de acordo com as revisões de literatura aplicadas ao *outsourcing* de TI no setor público, identificamos na Tabela 3, um conjunto de características inerentes às organizações deste setor.

Tabela 3 - Resumo das características do Setor Público

Características	Descrição
Valores Públicos	Priorização dos valores característicos do setor público, como o bem-comum, a transparência e a imparcialidade em detrimento dos valores de racionalidade económica, característicos do setor privado.
Orçamento	Orçamentos de curto prazo (anual) e influenciados por fatores externos, como por exemplo, as mudanças do ciclo político (eleições).
Critérios de decisão	Determinados por fatores políticos em detrimento de critérios técnicos ou económicos.
Comunicação interna	Falta de comunicação e cooperação entre departamentos com necessidades de sistemas de informação semelhantes.
Confiança	O recurso ao ITO por imposição externa gera desconfiança nas relações de parceria por receio de perder o controlo da gestão de TI para os fornecedores externos.
Procedimentos	Procedimentos burocráticos, em que a falta de flexibilidade afeta a negociação e a gestão dos contratos de <i>outsourcing</i> .
Recursos Humanos	Dificuldade de contratação e retenção de profissionais qualificados na área de TI, pela natureza burocrática do procedimento e contratação e pela maior competitividade dos salários no setor privado.
Stakeholders	Rede complexa de <i>stakeholders</i> internos e externos com diferentes níveis de influência e por vezes objetivos conflitantes.
Sistemas de informação	Complexos e com características únicas. Determinados por requisitos legais e especificidades próprias relacionadas com a atividade única realizada pelo organismo público.
Gestão de projetos	Falta de experiência interna na gestão de projetos na área de TI, muitas vezes associada à dificuldade de aprendizagem através da monitorização e avaliação destes projetos.

Fonte: adaptado com base em Gantman (2011), Gantman & Fedorowicz (2020), Marco-Simó & Pastor-Collado (2020).

De modo resumido, procurou-se demonstrar que a literatura sobre o *outsourcing* de TI aplicada ao setor público começou por ter alguns aspectos em comum com o setor privado (ie., redução de custos e acesso a profissionais qualificados em TI). No que se refere ao estudo dos antecedentes do sucesso, também se demonstrou que este evoluiu no mesmo sentido, designadamente na dimensão relacional. Contudo, existem diferenças quando se trata de relações entre organizações públicas e privadas, que assentam em valores e objetivos diferentes. As relações com o setor privado introduzem um nível de

complexidade diferente e, portanto, representam dificuldades acrescidas (Gantman, 2011).

No ponto seguinte analisaremos em maior detalhe a importância das relações de parceria, no contexto destas organizações públicas.

#### **2.4. A qualidade das relações de parceria**

Com base na literatura sobre *outsourcing* de TI aplicado ao setor público, vimos que, apesar da natureza burocrática, o contrato formal constitui condição necessária, mas não suficiente para garantir o sucesso do *outsourcing* neste setor (Swar et al., 2012). É importante prestar atenção aos aspetos relacionais que se desenvolvem a partir dos elementos que constam no contrato ( Moon et al., 2014; Duhamel, F. B., Gutiérrez-Martínez, I., Picazo-Vela, S., & Luna-Reyes, L., 2018).

Tal como na investigação aplicada ao setor privado, também os artigos sobre os antecedentes do sucesso do *outsourcing* de TI no setor público, começaram a destacar a importância da dimensão da relação (e.g., Willcocks, L. P. & Kern, T., 1998), e atualmente, esta dimensão é considerada um dos antecedentes mais importantes para o sucesso do *outsourcing* de TI neste setor (Gantman & Fedorowicz, 2020; Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020).

De acordo com revisão de literatura efetuada, o estudo de Lee (2001) foi o primeiro a demonstrar a importância da qualidade da parceria com antecedente do sucesso do *outsourcing* de TI no setor público. No entanto, a definição do conceito de qualidade da parceria encontra-se no estudo de Lee & Kim, (1999). Por isso, recorreremos a este estudo para distinguir os tipos de relação que se formam com a prática do *outsourcing* e definir o que se entende por qualidade da parceria.

Para estes autores, as relações podem ser do tipo transacional ou de parceria. A relação do tipo transacional assenta e desenvolve-se com base na formalização de um contrato onde se especificam todas as obrigações de ambas as partes, incluindo as medidas acordadas para situações de incumprimento. Em contraste, as relações do tipo parceria pressupõem uma partilha de riscos e benefícios por ambas as partes, numa relação de trocas sucessivas sem um final predeterminado e onde se entende necessário encontrar outras formas para acompanhar a atividade desenvolvida (Lee & Kim, 1999).

Feita esta distinção, Lee & Kim (1999) definem a qualidade da parceria como uma partilha de objetivos entre as partes envolvidas que assenta em cinco componentes:

confiança, conhecimento partilhado do negócio, partilha de benefícios e riscos, conflito e comprometimento com a relação por ambas as partes.

Em linha com estes artigos, Swar e colaboradores (2012) realizaram um estudo aplicado ao setor público da Coreia, em que também concluem que o sucesso do *outsourcing* de TI, é determinado pela qualidade da relação. Deste estudo retiram-se três contributos importantes: 1) reforça o conhecimento sobre os antecedentes do sucesso do *outsourcing* de TI no contexto do setor público, demonstrando a importância da qualidade da relação; 2) Distingue entre determinantes da qualidade da relação e componentes da qualidade da relação; 3) e por último, propõe novos fatores para o conceito de qualidade da parceria (cooperação, confiança e entendimento mútuo), demonstrando o seu efeito no sucesso do *outsourcing* de TI, no setor público.

Posteriormente, Moon e colaboradores (2016) realizaram um estudo sobre o sucesso do *outsourcing* de TI e também concluíram que as variáveis de gestão da parceria são as mais fortemente correlacionada com o sucesso. Para além destas, este estudo aplicado ao setor público coreano, também testou o efeito de variáveis de contexto organizacional, de características do contrato e do projeto. No geral, os autores destacam e concluem que os gestores de TI no setor público devem concentrar-se em contruir melhores parcerias com os fornecedores.

Por último, Duhamel e colaboradores (2018) concluíram num estudo de caso aplicado a dois exemplos de *outsourcing* de TI do setor público do México, que fatores como a confiança, empenhamento e partilha de conhecimento, são determinantes para a qualidade da colaboração entre organizações públicas e privadas. Este estudo vem no seguimento da investigação anterior (Lee, 2001; Swar et al., 2012; Moon et al., 2016) confirmar a importância dos aspetos relacionais para o sucesso do *outsourcing* de TI. No entanto, destaca que as organizações públicas atuam segundo valores diferentes do setor privado. Neste setor prevalecem os valores de transparência, imparcialidade e justiça social, enquanto que as organizações privadas privilegiam a sustentabilidade do negócio e o lucro (Gantman, 2010). Por este motivo o sucesso deveria ser medido de acordo com o valor público criado e não segundo a conceção de sucesso proposta por Grover e colaboradores (1996).

Em suma, com base na fundamentação teórica aplicada aos setores privado e público, e de acordo com as conclusões dos estudos no setor público acima citados (Lee, 2001; Swar et al., 2012; Moon et al., 2016, Duhamel et al., 2018) pressupõe-se que a qualidade da

parceria estabelecida entre fornecedor e cliente, tem influência no sucesso do *outsourcing* de TI.

Tabela 4 - Relação entre Qualidade da Relação e Sucesso do *outsourcing* de TI

Autores	País	Amostra	Técnicas	Principais Resultados
Lee & Kim (1999)	Coreia	36 organizações do setor privado	Entrevistas semi-estruturadas e questionário	A Qualidade da Relação de Parceria é um conceito composto por cinco fatores. Este conceito apresenta uma relação forte com o sucesso do ITO.
Lee (2001)	Coreia	235 Departamentos Governamentais	Questionário	A partilha de conhecimento entre fornecedor e cliente é mediada pela Qualidade da Relação de Parceria. A Qualidade da Relação de Parceria está fortemente relacionada com o Sucesso do ITO.
Swar et al. (2012)	Coreia	93 projetos de SI/TI no Setor Público.	Questionário	A Qualidade da Relação (confiança, cooperação, entendimento mútuo) é um antecedente do sucesso do ITO.
Moon et al., (2016)	Coreia	178 organizações do setor público.	Questionário	A Qualidade da Parceria (confiança, comunicação, cooperação) tem influência no sucesso do ITO.
Duhamel et al., (2018)	México	Dois estudos qualitativos sobre ITO setor público.	Entrevistas semi-estruturadas	Relações organizacionais em que existe confiança, partilha de conhecimentos e empenhamento, contribuem para o sucesso do ITO.

Fonte: elaboração própria.

Tendo em vista as relações apresentadas coloca-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** Existe uma relação positiva e significativa entre a qualidade da relação de parceria e o sucesso do *outsourcing* de TI no setor público, no sentido em que, quanto maior for a qualidade desta parceria, maior será a perceção de sucesso do *outsourcing* de TI.

Tratando-se de relações do tipo transacional ou parcerias de longo prazo, a investigação nesta área também demonstrou que a partilha de conhecimentos entre fornecedores e elementos da organização pública cliente, determina a qualidade da relação entre ambos (e.g., Lee, 2001; Duhamel et al., 2018). Quando esta partilha não acontece, a organização pode começar a perder as capacidades que necessita para gerir a área de TI em *outsourcing* (Allen, D., Kern, T., & Mattison, D., 2002). Assim se compreende a importância da retenção de capacidades internas, ponto que abordaremos de seguida.

### **2.5. A retenção de capacidades internas**

O acesso a competências especializadas é um dos motivos em comum de ambos os setores para recorrer ao *outsourcing* de TI (Gantman, 2011; Gantman & Fedorowicz, 2020). Porém, a retenção de um nível adequado de conhecimentos, de competências e de capacidade interna para continuar a gerir a área de TI em *outsourcing*, é um aspeto particularmente sensível nas organizações do setor público.

Sobre o tipo de conhecimentos e capacidades internas, Willcocks (1994) defende que os resultados do *outsourcing* de TI no setor público, dependem da manutenção de um nível mínimo de capacidade na área de compras públicas e gestão contratual, na área de gestão estratégica onde se identificam as necessidades e oportunidades de investimento em TI, e por último, na área técnica onde se assegura a arquitetura e integração dos sistemas.

Isto significa que, além da importância já mencionada dimensão da relação com o fornecedor, a organização pública deve ser capaz de monitorizar e avaliar o cumprimento dos contratos de *outsourcing* durante a sua vigência, gerir os riscos associados à prática de *outsourcing*, assegurar a gestão de projetos na área de TI, gerir os diversos fornecedores e dominar adequadamente um conjunto de competências técnicas, procedimentos e metodologias na área de TI (Lacity et al., 2017; Könning et al., 2019; Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020).

No entanto, a retenção destas capacidades internas revela-se mais desafiante quando consideramos o contexto público onde esta prática de *outsourcing* de TI se desenvolve.

As limitações legais à contratação de especialistas em TI com salários competitivos com os praticados no setor privado ou a influência do poder político nas decisões de gestão, levam a que muitos gestores públicos recorram a fornecedores externos (e.g., Gantman, 2011; Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020).

Estas condicionantes têm conduzido a contratos de longo prazo que aumentam o risco de perda de controlo à medida que as competências técnicas e também estratégicas, se vão

perdendo para o fornecedor externo (Willcocks, L. P. & Currie, W. L., 1997; Willcocks, L. P., & Kern, T., 1998; Lioliou, E., & Willcocks, L. P., 2019).

Perante estas condicionantes à contratação, e sabendo que os conhecimentos e competências nesta área são mantidos e atualizados pela prática profissional (Earl, 1996), importa saber se a retenção de capacidades internas estará dependente das relações de parceria que estas organizações públicas estabelecem com os seus fornecedores em *outsourcing*.

As revisões de literatura e *frameworks* sobre outsourcing de TI têm tratado os fatores relacionais e as características da organização cliente, como categorias independentes que contribuem para o sucesso (e.g., Lacity, 2017). No entanto, alguns dos artigos de revisão de literatura mais recentes, também sugerem que existe uma dispersão de ramos de investigação, onde predominam os estudos de caso e a identificação de novos conceitos, sem que sejam testados os conceitos já identificados em estudos anteriores (Liang et al., 2016; c).

A exceção encontra-se no estudo de Lee (2001) que demonstrou a importância da retenção de capacidade interna no setor público, através do seu efeito moderador na relação entre a partilha de conhecimento e o sucesso do *outsourcing* de TI. No entanto, o objetivo principal do seu estudo foi testar o efeito da partilha de conhecimento como antecedente do sucesso do *outsourcing*. Embora se conclua que a organização pública deve manter a capacidade interna para a gestão de TI, o seu modelo conceptual coloca a partilha de conhecimento como um antecedente da relação de parceria.

Porém, a revisão de literatura deste mesmo estudo parece sugerir uma relação diferente. Segundo Simonin (1999 cit. por Lee, 2001), as organizações aprendem com os seus parceiros e desenvolvem novas competências através destas alianças estratégicas. Aliás, existem muitos investigadores que sugerem este tipo de alianças, como forma de adquirir novas capacidades através dos seus parceiros, num processo de aprendizagem organizacional (Hamel, 1991 cit. por Lee, 2001). Por exemplo, Polanyi (1966. Cit. por Lee, 2001) defende que a única forma para adquirir conhecimento tácito é através da experiência e da aprendizagem.

Em suma, a importância da partilha de conhecimento através destas parcerias, realça simultaneamente, a importância da qualidade da relação de parceria e das capacidades internas da organização, para o *outsourcing* de TI (Lee, 2001).

Todos os estudos acima citados, apontam para a aprendizagem organizacional que pode ocorrer com a prática de *outsourcing*. De acordo com Yakhlef (2009), o *outsourcing* de

TI implica um esforço por parte da organização cliente, em tornar explícito o seu conhecimento interno para ser perceptível pelo fornecedor. Neste processo de externalização de conhecimento e de interação com o fornecedor, a organização cliente desenvolve novas regras, rotinas e procedimentos para a gestão de TI em *outsourcing*.

Para além do conhecimento interno gerado pela relação com o parceiro de *outsourcing*, existe ainda a capacidade de aquisição do conhecimento proveniente do fornecedor (Cha, H. S., Pingry, D. E., and Thatcher, M. E., 2009). Para estes autores, existe um grau adequado de *outsourcing* de TI que está dependente da capacidade da organização cliente adquirir novo conhecimento através do fornecedor, mantendo simultaneamente, a capacidade de coordenar a área de TI em *outsourcing*, apesar das perdas de conhecimentos técnicos que passaram para o fornecedor.

Por último, para Teo & Bhattacharjee (2014) as relações de parceria resultantes da prática de *outsourcing* de TI estão a evoluir gradualmente, em que o foco na redução de custos está a passar para uma iniciativa de gestão do conhecimento, onde se formam parcerias estratégicas, com o objetivo de aprender com os seus fornecedores.

Assim, tendo em conta o contexto de restrição à contratação de profissionais de TI e a tendência para recorrer ao *outsourcing*, considera-se que as capacidades internas podem ser desenvolvidas através das relações de parceria com os fornecedores externos.

*Tabela 5 - Relação entre Qualidade da Relação e Capacidades internas*

<b>Autores</b>	<b>País</b>	<b>Amostra</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Resultado</b>
Yakhlef (2009)	Suécia	6 estudos de caso	Entrevistas	As parcerias em <i>outsourcing</i> de TI implicam a geração de novos conhecimentos na organização cliente.
Blumenberg, et al. (2009)	Alemanha Suiça	12 estudos de caso	Entrevistas	Níveis elevados de partilha de conhecimento, influenciam a performance do <i>outsourcing</i> de TI.
Cha et al., (2009)	Global	2 estudos de caso	Estudo empírico	Existe um grau adequado de <i>outsourcing</i> de TI que depende da capacidade do cliente para adquirir conhecimento através do fornecedor.
Teo & Bhattacharjee (2014)	Singapura	146 organizações	Questionário	As parcerias em <i>outsourcing</i> de TI podem ser estratégicas para a transferência de conhecimento especializado em TI para o cliente.

Fonte: elaboração própria.



Tendo em vista as relações apresentadas coloca-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 2:** Existe uma relação positiva e significativa entre a qualidade da relação de parceria e a retenção de capacidades internas, no sentido em que, quanto melhor for a qualidade da parceria, maior será o nível de capacidade interna em TI, retida pela organização.

No ponto 2.5 foram apresentadas algumas características e limitações da gestão interna da área de TI, nas organizações do setor público. Contudo, e apesar dos riscos e especificidades mencionados acima, sabe-se que o sucesso do *outsourcing* de TI depende da capacidade da organização cliente, reter um nível adequado de conhecimentos, competências e capacidades internas para a gestão de TI (Lacity et al., 2017; Könning et al., 2019).

Há muito que se sugere a retenção de um conjunto de capacidades internas *core*, para a área de TI (Feeny & Willcocks, 1998), pois de acordo com a pesquisa de alguns autores, da prática de *outsourcing* de TI, pode resultar uma perda contínua e significativa de conhecimento e de controlo do rumo da área interna de TI (Willcocks, L., Hindle, J., Feeny, D. & Lacity, M., 2004).

*Tabela 6 - Relação entre Capacidades internas e Sucesso do outsourcing de TI*

<b>Autores</b>	<b>País</b>	<b>Amostra</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Resultado</b>
Lee (2001)	Coreia	235 Departamentos Governamentais	Questionário	A importância da retenção de capacidade interna no setor público, através do seu efeito moderador na relação entre a partilha de conhecimento e o sucesso do <i>outsourcing</i> de TI.
Willcocks, L., Feeny, D., & Olson, N. (2006).	Global	3 Estudo de caso longitudinal 2000 - 2005	Entrevistas semi-estruturadas	A retenção de capacidades internas permite maior controlo do destino da área de TI, melhor gestão de fornecedores e controlo dos aspetos financeiros.
Scholl (2006)	E.U.A.	30 gestores públicos	Entrevistas semi-estruturadas	A opção pelo <i>outsourcing</i> de TI deve considerar o nível de conhecimentos, competências e capacidades internas.
Han et al. (2013)	Coreia	267 gestores de projeto	Questionário	A complementariedade entre as capacidades do fornecedor e cliente influenciam o sucesso do <i>outsourcing</i> TI.

Koo et al., (2019)	Coreia	50 pares Organização/ Fornecedor	Questionário	Apresenta o conceito com três tipos de capacidades internas e demonstra o seu efeito no sucesso do <i>outsourcing</i> de TI.
Karimi-Alaghehband & Rivard (2020)	E.U.A	152 gestores de TI	Questionário	Apresenta o conceito de capacidades dinâmicas para a gestão em <i>outsourcing</i> e demonstra o seu efeito no sucesso do <i>outsourcing</i> de TI.

Fonte: elaboração própria.

Tendo em vista as relações apresentadas coloca-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** Existe uma relação positiva e significativa entre retenção de capacidades internas e a perceção de sucesso do *outsourcing* de TI, no sentido em que, quanto maior for a retenção de capacidades internas, maior será o sucesso do *outsourcing* de TI.

Perante a importância da qualidade da parceria com fornecedores externos, e conhecendo as dificuldades em reter capacidades internas, coloca-se também a seguinte hipótese.

**Hipótese 4:** A relação entre a qualidade da parceria e o sucesso do outsourcing de TI é mediada pela retenção de capacidades internas.

Em suma, neste capítulo 2 vimos que o sucesso do *outsourcing* constitui a variável dependente mais importante na investigação sobre *outsourcing* de TI (Liang et al., 2016). Descrevemos como esta área de estudo evoluiu com a prática profissional, partindo de duas *frameworks* de referência. Procurámos demonstrar o atual estado da arte nesta matéria, caracterizada por uma rede complexa de categorias, conceitos e tendências de investigação, dando destaque aos fatores do sucesso mais mencionados na literatura.

Posteriormente, constatámos que a maioria dos estudos publicado se aplica ao setor privado, apesar de se reconhecer que as organizações do setor público, são um dos principais clientes de *outsourcing* de TI ao nível mundial (Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020).

Sobre este setor, verificámos que as suas características específicas podem estar relacionadas com o sucesso do *outsourcing* de TI, e com base nestas características e numa análise comparada dos determinantes mais importantes, seleccionámos dois que se considera serem relevantes tendo em conta o atual estado da arte sobre *outsourcing* de TI no setor público.

A importância da qualidade da parceria entre cliente e fornecedor é um dos fatores mais consensuais quanto ao seu efeito positivo no sucesso do *outsourcing*, especialmente, nas relações de longo prazo típicas dos contratos realizados por organizações públicas (Moon et al., 2016; Duhamel, et al., 2018).

Por outro lado, verificamos que na *framework* de Lacity e colaboradores (2017), a categoria de determinantes relacionados com as capacidades internas do cliente, é a segunda categoria com maior número de determinantes, a seguir à categoria relacional (Figura 1).

Com base na descrição das características do setor público (Tabela 3) consideramos que a importância desta categoria de determinantes poderá ser ainda mais relevante para o sucesso do *outsourcing* de TI. Recorde-se que neste setor existe uma reconhecida limitação à contratação de profissionais qualificados que conduziu a contratos de longo prazo com fornecedores externos e aumentou o risco de perda de controlo da gestão de TI destas organizações (Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020; Gantman & Fedorowicz, 2020).

Por outro lado, existem vários estudos que sugerem que o processo de *outsourcing* de TI pode ir além de uma oportunidade para a transferência de conhecimento entre fornecedores e clientes, pode ser uma parceria estratégica que potencia o sucesso do *outsourcing* (e.g., Teo & Bhattacharjee 2014).

Na Figura 3 apresenta-se o modelo de análise que resume as hipóteses acima descritas.

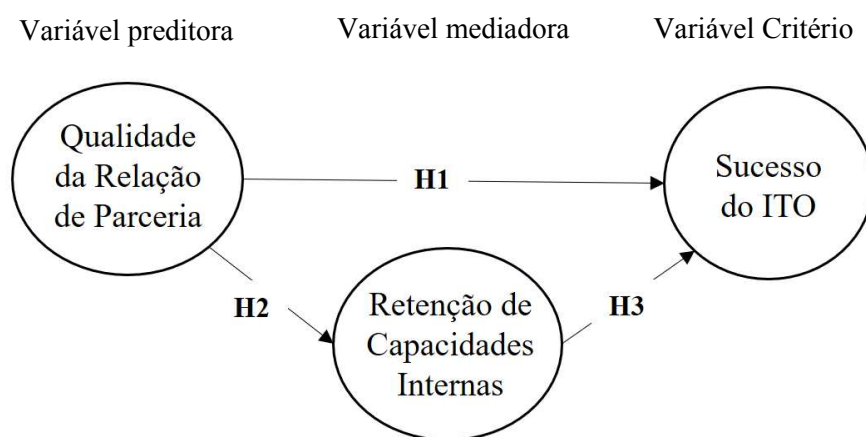


Figura 3 - Modelo de sucesso de outsourcing de TI.

Fonte: elaboração própria

Com base na fundamentação teórica, apresentam-se de seguida as hipóteses em estudo:

**Hipótese 1:** Existe uma relação positiva e significativa entre a qualidade da relação de parceria e o sucesso do *outsourcing* de TI, no sentido em que, quanto maior for a qualidade desta parceria, maior será a perceção de sucesso do *outsourcing* de TI.

**Hipótese 2:** Existe uma relação positiva e significativa entre a qualidade da relação de parceria e a retenção de capacidades internas, no sentido em que, quanto maior for a qualidade da parceria, maior será o nível de capacidade interna em TI, retida pela organização.

**Hipótese 3:** Existe uma relação positiva e significativa entre retenção de capacidades internas e a perceção de sucesso do outsourcing de TI, no sentido em que, quanto maior for a retenção de capacidades internas, maior será o sucesso do *outsourcing* de TI.

**Hipótese 4:** A relação entre a qualidade da parceria e o sucesso do outsourcing de TI é mediada pela retenção de capacidades internas.

## Capítulo 3 – Metodologia

No presente trabalho, pretende-se realizar um estudo de investigação aplicada com o objetivo de contribuir para o conhecimento existente na literatura sobre o sucesso do *outsourcing* de TI.

### 3.1. Classificação da Investigação

Neste estudo opta-se por uma abordagem hipotético-dedutiva de natureza quantitativa, através da manipulação de três variáveis: a qualidade da relação de parceria, a retenção de capacidades internas, e o sucesso do *outsourcing* de TI, conforme se apresenta no modelo (Figura 3).

Os objetivos deste estudo e a escolha de uma abordagem quantitativa, pretendem dar resposta ao sugerido pelas revisões de literatura nesta área. Segundo Gonzalez e colaboradores (2006), a maioria dos estudos publicados sobre *outsourcing* de TI corresponde a estudos de campo e estudos de caso e, mais tarde, Könning e colaboradores (2019) também concluíram que os estudos atuais tendem a acrescentar variáveis novas em vez de testar o efeito daquelas já identificadas.

Por estes motivos, o objetivo deste estudo é o entendimento dos melhores preditores de um determinado resultado, considerando o que já se conhece sobre o fenómeno do *outsourcing* de TI. Assim, e de acordo com Creswell (2010), a abordagem quantitativa é a mais indicada.

Depois, tendo em conta a questão de investigação e hipóteses em estudo, a investigação por questionário permite uma padronização de perguntas que é a mais adequada para realizar uma análise estatística para testar a relação de efeito entre as variáveis sugerida na revisão de literatura (Hill & Hill, 2008).

### 3.2. População e amostra

A população alvo deste estudo aplicado serão trabalhadores que desempenham funções públicas em Portugal e que pertençam à carreira informática, ou tenham contacto com esta área no âmbito das suas funções.

O método de amostragem a utilizar será a amostragem por conveniência. Neste caso os potenciais casos serão escolhidos em função da sua disponibilidade, ou seja, resultarão da rede de contactos diretos e indiretos, incluindo redes sociais de trabalhadores em organizações públicas (Hill & Hill, 2008).

Para caracterização da amostra pretende-se recolher informação sobre: sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade na função pública, carreira de informática ou outra, desempenha funções de chefia.

### 3.3. Instrumento de recolha de dados

Segundo Hill & Hill (2008), para este tipo de estudo é necessário ter em consideração as relações entre as hipóteses, os métodos de investigação e os métodos de análise de dados. Assim, considera-se que o instrumento de recolha de dados mais adequado a este estudo será o questionário. De acordo com Vilelas (2009) a utilização do questionário como instrumento de recolha de dados apresenta várias vantagens, das quais se destacam a rapidez de recolha de informação, a maior facilidade em categorização das respostas, e a recolha de informação com menor variabilidade.

O questionário construído para este estudo está dividido em três secções. A primeira secção constitui a apresentação do questionário e inclui, entre outras informações, a apresentação da instituição e do estudo, as características do questionário, as instruções para o seu preenchimento e também as declarações de confidencialidade e de anonimato das respostas (Hill & Hill, 2008). A segunda secção tem como objetivo obter informação sobre os dados demográficos (Sexo, idade, antiguidade na função pública, habilitações académicas, carreira informática ou outra, desempenho de funções de chefia). A informação recolhida nesta secção apresenta-se em detalhe na tabela seguinte.

*Tabela 7 - Definição operacional das variáveis sobre os dados demográficos.*

<b>Variável</b>	<b>Definição Operacional</b>
Sexo	Qualitativa nominal: feminino/masculino
Idade	Quantitativa contínua, espaço livre para resposta
Antiguidade na Função Pública	Quantitativa contínua, espaço livre para resposta
Habilitações Académicas	Qualitativa ordinal com cinco opções: Até ao 4º ano; Até ao 6º ano; Até ao 9º ano; Licenciatura, Mestrado, Doutoramento.
Pertence à carreira de informática?	Qualitativa nominal: Sim/Não.
Desempenha funções de chefia?	Qualitativa nominal: Sim/Não

Fonte: elaboração própria.

Tratando-se de uma investigação quantitativa, em que se pretende testar a relação entre conceitos operacionalizados em estudos anteriores, opta-se por utilizar escalas já construídas, para assegurar a validade e fiabilidade do instrumento, e também para permitir comparar os resultados com os estudos anteriores (Freixo, 2011; Hill & Hill, 2008). Na tabela seguinte, apresenta-se em resumo o modo de operacionalização dos conceitos, as respetivas dimensões, itens e origem das escalas utilizadas. A lista completa de itens utilizados em cada constructo consta do Anexo A.

*Tabela 8 - Constructos e dimensões operacionalizadas.*

<b>Constructo (nº itens)</b>	<b>Dimensões/Fatores</b>	<b>Origem da Escala</b>	<b>Exemplo de item</b>
Qualidade da Relação de Parceria (5 itens)	Esta variável é composta por cinco fatores: confiança, conhecimento do negócio, partilha de riscos e benefícios, conflito e comprometimento.	Escala utilizada por Lee (2001)	<i>“Nós e o nosso fornecedor de TI, temos valores e políticas compatíveis.”</i>
Retenção de Capacidades Internas (4 itens)	Esta variável foi operacionalizada com base em 4 dimensões: a pesquisa de conhecimento; a aquisição, a assimilação e a exploração de conhecimento.	Escala utilizada por Lee (2001)	<i>“Temos a capacidade de assimilar o conhecimento existente no nosso Serviço.”</i>
Sucesso do Outsourcing de TI (9 itens)	Esta variável mede o nível geral de satisfação com a prática de outsourcing de TI em três categorias: estratégica, económica e tecnológica.	Escala utilizada por Grover et al. (1996)	<i>“O outsourcing de TI permitiu-nos focar de novo no essencial do nosso trabalho.”</i>

Fonte: elaboração própria.

As respostas aos itens do questionário foram dadas numa escala do tipo Likert de cinco pontos, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente”, (2) a “Discordo”, (3) “Nem concordo nem discordo”, (4) “Concordo” e (5) a “Concordo totalmente”. Este tipo de escala é uma formas mais comuns de recolher informação sobre as atitudes, as perceções ou a avaliação de inúmeros fenómenos. Neste estudo, opta-se pela escala de cinco pontos tal como as escalas originais, porque deste modo a leitura das opções é mais simples e prática para o leitor (Dawes, 2008).

Os detalhes sobre as variáveis em estudo e a sua operacionalização, apresentam-se de seguida.

### 3.1.1. *Variável preditora*

Neste estudo foi considerada a qualidade da relação de parceria, como variável preditora do sucesso do *outsourcing* de TI.

Esta variável é considerada um dos antecedentes mais importantes para o sucesso do *outsourcing* de TI no setor público (Gantman & Fedorowicz, 2020; Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020) e será operacionalizada com base no mesmo conjunto de cinco itens utilizado nos estudos de Lee & Kim (1999) e Lee (2001). Opta-se por utilizar esta escala porque estes estudos foram os primeiros a demonstrar a importância da qualidade da parceria com antecedente do sucesso do *outsourcing* de TI no setor público.

Para além deste aspeto, verificou-se também que no estudo de Lee (2001), este conjunto de itens foi aplicado a uma amostra de 195 organizações públicas da Coreia e apresentou um coeficiente Alpha de Cronbach de 0,819. Pelo que pode ser considerado como tendo uma consistência interna muito boa (Hill & Hill, 2008; Marôco, 2007).

A resposta aos itens foi dada numa escala de tipo Likert de 5 pontos em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente”, (2) a “Discordo”, (3) “Nem concordo nem discordo”, (4) “Concordo” e (5) a “Concordo totalmente”.

### 3.1.2. *Variável mediadora*

Neste estudo foi considerada a retenção de capacidades internas como variável mediadora. É importante mencionar que há muito se defende que o sucesso do *outsourcing* de TI depende da manutenção de um nível mínimo de capacidade interna (e.g., Willcocks, L. P. & Currie, W. L., 1997; Willcocks, L. P., & Kern, T., 1998; Lioliou, E., & Willcocks, L. P., 2019), contudo, não são conhecidos estudos que testem o potencial explicativo desta variável na relação entre qualidade da parceria e sucesso do *outsourcing* de TI.

Sabendo que os gestores públicos são um dos principais clientes mundiais de *outsourcing* de TI com contratos de longo prazo (e.g., Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020), pressupõe-se que a capacidade interna das áreas de TI nestas organizações poderá depender da parceria com fornecedores externos. Por outro lado, a retenção de capacidades internas também poderá influenciar o sucesso do *outsourcing*. Sendo que estas poderão ser potenciadas pela parceria com fornecedores externos.



Para a operacionalização desta variável opta-se pelo conjunto de quatro itens utilizado no estudo de Lee (2001). É de referir que o estudo de Karimi-Alagheband & Rivard (2020), aprofunda o conceito de capacidades dinâmicas da organização como antecedentes do sucesso do *outsourcing* de TI, e utiliza um conjunto de doze itens mais detalhado. No entanto, este estudo foi aplicado a gestores séniores do setor privado norte americano. Por este motivo, considerou-se o conjunto de itens utilizado por Lee (2001), aplicado ao setor público e com adequada consistência interna (Alpha de Cronbach foi de 0.898), mais apropriado ao presente estudo.

A resposta aos itens foi dada numa escala de tipo Likert de 5 pontos em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente”, (2) a “Discordo”, (3) “Nem concordo nem discordo”, (4) “Concordo” e (5) a “Concordo totalmente”.

### 3.1.3. Variável critério

A variável dependente, perceção de sucesso do *outsourcing* de TI foi operacionalizada com base na escala inicialmente proposta por Grover et al. (1996) que continua a servir de referência para diversos estudos mais recentes (e.g., Karimi-Alagheband & Rivard, 2020).

A partir do estudo de Grover e colaboradores (1996), o sucesso do *outsourcing* de TI passou medido com base no nível geral de satisfação com o alcance de benefícios resultantes da prática de *outsourcing*, que podem ser agrupados em três categorias: estratégica, económica e tecnológica. Embora existam autores que defendam uma avaliação do sucesso do outsourcing de TI no setor público baseada em valores públicos (e.g., Lin, et al., 2007), considera-se que a grande maioria dos estudos publicados nesta matéria continua a ter como referência, o conceito e operacionalização de Grover e colaboradores (1996). Por este motivo, neste estudo adota-se a escala original proposta no referido estudo composta por 9 itens.

A resposta aos itens foi dada numa escala de tipo Likert de 5 pontos em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente”, (2) a “Discordo”, (3) “Nem concordo nem discordo”, (4) “Concordo” e (5) a “Concordo totalmente”.

### 3.2. Pré-teste

Para o presente trabalho de investigação aplicada, foi realizado um estudo preliminar para testar o questionário. Neste caso, a natureza das variáveis a medir advém da revisão de literatura apresentada no capítulo anterior, pelo que, antes de testar o questionário, foi necessário adotar um método para traduzir o conjunto de dezoito itens.

A primeira etapa passou pelos três passos do método *translate – translate back*<sup>1</sup> (Hill & Hill, 2008) para tradução dos itens de inglês para português. Depois, o questionário foi apresentado a um trabalhador em funções públicas integrado na carreira de informática com experiência profissional no tema em estudo. Nesta etapa avaliou-se a clareza do objetivo e conteúdo do questionário. Por último, o questionário traduzido, foi testado com uma pequena amostra de quatro trabalhadores em funções públicas pertencentes à carreira de técnico e de especialista de informática, de acordo com as características do público-alvo deste estudo (Hill & Hill, 2008).

### 3.3. Recolha de dados

O instrumento de recolha de dados consiste num questionário *online* constituído por 18 itens, divulgado através da plataforma *Google Forms* junto de trabalhadores que desempenham atualmente funções públicas (Anexo B). Para aumentar a probabilidade de resposta, adotou-se uma estratégia de diversificação dos canais de comunicação, que incluiu grupos informais de trabalhadores existentes nas redes sociais, contactos pessoais e profissionais. A recolha de dados decorreu durante o mês de fevereiro e março de 2022. De seguida, os dados recolhidos foram exportados para uma folha de cálculo. A análise estatística destes dados foi efetuada através da solução *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS (versão 25).

### 3.4. Tratamento de dados

A primeira etapa do tratamento dos dados consistiu na análise das medidas de tendência central designadamente: a média, o desvio-padrão, a curtose, o achatamento, a correlação

---

<sup>1</sup> Na primeira etapa os itens foram traduzidos para português com a ajuda de uma tradutora. A segunda etapa consistiu num pedido de tradução da versão em português para inglês, com a ajuda de um terceiro elemento. Na terceira e última etapa, foi pedido a um elemento de nacionalidade inglesa para comparar a tradução com a versão original, para garantir que estavam suficientemente semelhantes.

e também a consistência interna, para garantir que os 18 itens do instrumento mediam efetivamente o que se pretendia medir (Marôco, 2007).

A consistência interna ou avaliação da fiabilidade, foi efetuada através da análise do coeficiente *Alpha* de *Cronbach*. Considerou-se como valores mínimos aceitáveis de consistência interna acima de 0,6 e valores razoáveis entre 0,7 e 0,8 (Hill & Hill, 2008; Marôco, 2007).

A segunda etapa iniciou-se com a análise descritiva dos constructos com a finalidade de melhor compreendê-los. De seguida, realizou-se o teste das quatro hipóteses formuladas no decurso da revisão de literatura, que se resumem no modelo teórico proposto na Figura 1.

### **3.5. Limitações do método aplicado**

Sobre as limitações do método aplicado, é de distinguir as limitações genéricas do método quantitativo e da investigação por questionário, e as limitações específicas dentro deste tema de investigação. Como limitações genéricas referem-se as relacionadas com o método de amostragem. A amostragem por conveniência tem inerente o risco de não ser possível garantir que a amostra é representativa do Universo, ou seja, não é possível generalizar os resultados e conclusões aqui obtidos. Estes aplicam-se apenas à amostra obtida no presente estudo (Hill & Hill, 2008).

Acrescenta-se que, esta amostra não incidiu sobre nenhum setor da administração pública em particular, ao contrário do que sugerem alguns estudos (e.g., Allen et al., 2002; Gonzalez et al., 2006).

## Capítulo 4 – Análise e discussão dos resultados

### 4.1 Perfil e dimensão da amostra

Este estudo foi aplicado a trabalhadores em funções públicas que pertencem à carreira de informática, ou tenham contacto com esta área no exercício das suas funções.

Os dados foram recolhidos entre os dias 15 de fevereiro e 11 de março de 2022, através de um questionário *online* constituído por 18 itens (Anexo B).

Posteriormente, os dados recolhidos, e automaticamente transferidos para uma folha de cálculo, foram analisados estatisticamente através das soluções *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS (versão 25). De seguida apresenta-se uma análise estatística descritiva das características sócio-demográficas.

A amostra recolhida é composta por 98 participantes, sendo que a larga maioria (87,8%) está integrada na carreira de informática (Tabela 9).

*Tabela 9 - Frequência de participantes que pertencem à carreira informática.*

<b>Pertence à carreira de informática</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Não	12	12.2%
Sim	86	87.8%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

Verifica-se também que a maioria dos participantes (71,4%) é do sexo masculino, conforme se apresenta na Tabela 10.

*Tabela 10 - Frequência da variável Sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Feminino	28	28.6%
Masculino	70	71.4%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

No que se refere às habilitações literárias, a maioria dos participantes (66,6%) tem formação superior (Tabela 11).

*Tabela 11 - Frequência da variável Habilitações Literárias*

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
Até ao 12º ano	32	33.3%
Licenciatura	52	54.1%
Mestrado	12	12.5%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

De acordo com a descrição das variáveis idade e antiguidade no exercício de funções públicas, verificam-se valores médios elevados. A média de idades dos participantes é de 48,20 anos, em desempenho de públicas, em média, há 22.14 anos (Tabela 12).

*Tabela 12 - Frequência das variáveis: idade e antiguidade em funções públicas.*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Idade	96	35	67	48.20	47.50	7.012
Antiguidade Função Pública (anos)	96	2	44	22.14	22.00	9.383

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

Por último, verifica-se que o número de participantes da amostra que desempenha funções de chefia é de 18,4%.

*Tabela 13 - Frequência de participantes que desempenham funções de chefia*

Desempenho de funções de chefia	Frequência	Percentagem
Não	80	81.6%
Sim	18	18.4%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

Comparando os dados demográficos relativos à idade e habilitações literárias dos trabalhadores em funções públicas desta amostra, verifica-se com base nos dados do boletim estatístico do emprego público mais recente<sup>2</sup>, que a média de idade está próxima da média da generalidade dos trabalhadores da administração pública (63,1% tinham mais de 45 anos de idade). No entanto, no que se refere às habilitações literárias, esta amostra tem uma percentagem de trabalhadores com formação superior na área informática (66,6%), muito superior à percentagem global de trabalhadores nesta área (48,1%).

No que se refere aos itens que compõem o questionário, foi realizada uma análise estatística, com base nos valores da média e desvio padrão de cada item (Tabela 14).

Numa primeira análise os resultados sugerem valores de média e desvio padrão, semelhantes para as três variáveis. Destacam-se os resultados da variável retenção de capacidades internas que apresentou os valores mais elevados (M=3,39; DP=0.802), o que sugere, de acordo alguns autores, que o *outsourcing* de TI está associado a um processo de aprendizagem organizacional (e.g., Yakhlef, 2009; Cha et al., 2009; Teo & Bhattacharjee, 2014).

Tabela 14 – Estatística descritiva da variável *Qualidade da Relação de Parceria*

Variável	Itens	Média	Desvio Padrão
Qualidade da Relação de Parceria	Nós e o nosso fornecedor de TI, trabalhamos muito bem, segundo acordos prévios e as promessas iniciais.	3.22	.969
	Nós e o nosso fornecedor de TI, partilhamos benefícios e os riscos que possam ocorrer.	3.18	1.161
	Nós e o nosso fornecedor de TI, temos valores e políticas compatíveis.	3.10	1.030
	Nós e o nosso fornecedor de TI, compreendemos os objetivos de negócio de ambos.	3.52	.955
	Nós e o nosso fornecedor de TI, tomamos boas decisões em qualquer circunstância.	3.09	.909
	<b>Total</b>	<b>3.22</b>	<b>0.812</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

<sup>2</sup> O Boletim Estatístico do Emprego Público é uma publicação semestral através da qual a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, divulga análises estatísticas sobre emprego público disponível em <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=C0F56E62-5381-4271-B010-37ECE5B31017>

Tabela 15 - Estatística descritiva da variável Retenção de Capacidades Internas

Variável	Itens	Média	Desvio Padrão
Retenção de Capacidades Internas	Temos a capacidade de adquirir conhecimentos e de aprender com outras organizações, do setor público ou privado.	3.48	1.067
	Temos a capacidade de tirar partido da informação e do conhecimento gerado na nossa organização.	3.35	1.026
	Temos a capacidade de assimilar o conhecimento gerado na nossa organização.	3.40	.960
	Temos a capacidade de procurar informação e conhecimento valioso em organizações externas, do setor público ou privado.	3.37	.913
<b>Total</b>		<b>3.39</b>	<b>0.802</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

Tabela 16 - Estatística descritiva para variável Sucesso do outsourcing de TI

Variável	Itens	Média	Desvio Padrão
Sucesso do outsourcing de TI	No geral, estamos satisfeitos com os benefícios do outsourcing de TI.	3.21	1.077
	Com o outsourcing de TI, aumentámos o controlo das despesas gerais com os sistemas de informação.	2.60	1.137
	Com o outsourcing de TI, melhorámos as nossas competências informáticas.	3.11	1.044
	O outsourcing de TI permitiu-nos focar de novo no essencial do nosso trabalho.	3.05	1.134
	Com o outsourcing de TI reduzimos o risco de obsolescência tecnológica.	3.23	1.217
	Com o outsourcing de TI, temos mais acesso a profissionais especializados.	3.92	1.012
	Com o outsourcing de TI, melhorámos a economia de escala em recursos tecnológicos.	3.11	1.073
	Com o outsourcing de TI, melhorámos a economia de escala em recursos humanos.	3.08	1.146
	Com o outsourcing de TI, aumentámos o acesso a tecnologias de informação chave.	3.46	.997
<b>Total</b>		<b>3.19</b>	<b>.845</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

Da análise conjunta das médias, destacam-se os valores máximos e mínimos da média. O item “*Com o outsourcing de TI, temos mais acesso a profissionais especializados.*” apresenta o maior nível de concordância (M= 3,92), o que está de acordo com a literatura no que se refere a um dos principais motivos para recorrer ao *outsourcing* de TI, quer no setor público, como no privado (Dert, W., Moe, C. & Hu, Q., 2003; Gantman, S., 2011; Moon et al., 2014; Gantman & Fedorowicz, 2020).

A par do acesso a profissionais especializados na área de TI, a literatura também refere que um dos principais motivos para recorrer ao *outsourcing* é a expectativa de redução de despesa com esta área (e.g., Saunders et al., 1997; Dert et al., 2003; Gantman, 2011; Moon et al., 2014). Aliás, no que se refere ao setor público, a pressão para reduzir a despesa e as limitações orçamentais, são características específicas deste setor (Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020). Curiosamente, o item “*Com o outsourcing de TI, aumentámos o controlo das despesas gerais com os sistemas de informação.*”, apresentou o valor médio mais baixo (M=2.60), o que sugere que na perceção dos trabalhadores, esta redução de despesa não se verifica.

Fazendo uma análise da média dos itens das variáveis independentes em estudo, qualidade da relação de parceria, e retenção de capacidades internas, verificamos que os valores mais altos se encontram no item “*Nós e o nosso fornecedor de TI, compreendemos os objetivos de negócio de ambos.*” (M = 3.52; DP = .955) e no item “*Temos a capacidade de adquirir conhecimentos e de aprender com outras organizações, do setor público ou privado*”. Em conjunto, estes itens vão ao encontro do sugerido por Teo & Bhattacharjee (2014) ao mencionar que as relações de parceria estão a evoluir de uma pretensão de redução de custos, para uma parceria estratégica virada para a gestão do conhecimento, e para a aprendizagem resultante da relação com os fornecedores.

#### **4.2 Teste das hipóteses em estudo**

De acordo com o modelo de análise em estudo, em primeiro lugar foram analisadas a média, o desvio-padrão, a correlação e a consistência interna das variáveis conforme apresentado na Tabela 15.



Tabela 17 - Média, Desvio Padrão e correlação das variáveis em estudo

Variável	Média <sup>a</sup>	Desvio Padrão	1	2	3
1. Qualidade da Relação de Parceria	3.22	0.812	(0.865) <sup>b</sup>		
2. Retenção de Capacidades Internas	3.39	0.802	0.769**	(0.823) <sup>b</sup>	
3. Sucesso do Outsourcing de TI	3.19	0.845	0.724**	0.721**	(0.915) <sup>b</sup>

Nota. N = 98. \*\* p <.01

<sup>a</sup> Escala de 1 a 5 (1-Discordo totalmente;2-Discordo;3-Nem concordo nem discordo;4-Concordo;5-Concordo totalmente). <sup>b</sup> A diagonal apresenta os valores do Alfa de Cronbach.

Sobre as correlações, verifica-se que ambas as variáveis independentes, qualidade da relação de parceria e retenção de capacidades internas, apresentaram correlações significativas ( $r = .724$ ;  $p < .01$  e  $r = .721$ ;  $p < .01$ ) com o sucesso do *outsourcing* de TI (variável critério), o que está de acordo com a *framework* de Lacity e colaboradores (2017), uma vez que estas duas variáveis pertencem às duas maiores categorias de determinantes dos resultados, conforme consta da Figura 2.

Acerca do grau de consistência interna do instrumento aplicado, utilizou-se o coeficiente *Alpha de Cronbach*, tendo como referência mínima aceitável os valores superiores a 0,6 e razoáveis acima de 0,70 (Marôco, 2007). Sobre este aspeto, verificou-se que as duas variáveis independentes apresentaram valores do coeficiente *Alpha de Cronbach* acima de 0,8. A qualidade da relação de parceria apresentou um valor de  $\alpha = .865$  e a retenção de capacidades internas apresentou um valor de  $\alpha = .823$ , pelo que se pode concluir que nestes casos, a consistência interna é boa. A variável em estudo, sucesso do *outsourcing* de TI apresentou um valor de  $\alpha = .915$ , pelo que se pode considerar uma consistência interna muito boa (Hill & Hill, 2008).

Para estudar o efeito de mediação da variável retenção de capacidades internas na relação entre a variável qualidade da relação de parceria e o sucesso do *outsourcing* de TI seguiu-se as etapas de Baron e Kenny (1986). Para estes autores, o teste do efeito mediador deve seguir as seguintes etapas: (1) Regredir a variável mediadora na variável preditora; (2) Regredir a variável critério na variável preditora e (3) Regredir a variável critério na variável preditora e na mediadora. Com este procedimento espera-se que o efeito da variável preditora na variável critério seja menor na terceira equação, por comparação com a segunda. Se esse efeito deixar de ser significativo então trata-se de uma mediação total (Marôco, 2007).

Tabela 18 - Resultados das Análises de Regressão

	Variáveis Critério		
	Modelo 1 Retenção de capacidades internas	Modelo 2 Sucesso do <i>outsourcing</i> de TI	Modelo 3 Sucesso do <i>outsourcing</i> de TI
<i>Variáveis Predictoras</i>	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Qualidade da Relação de Parceria	.75*	.75*	.43*
Retenção de capacidades internas	-	-	.42*
R <sup>2</sup>	.59	.52	.59
R <sup>2</sup> Ajustado	.58	.51	.58

\*  $p < .01$

Neste sentido, em primeiro lugar foi realizada uma regressão linear entre a variável preditora (qualidade da relação de parceria) e a variável mediadora (retenção de capacidades internas). De acordo com os resultados apresentados no Modelo 1 da Tabela 16 acima, verificou-se que a qualidade da relação de parceria está positivamente e significativamente relacionada com a retenção de capacidades internas ( $\beta = .75$ ,  $p < .01$ ). Verificou-se ainda que a qualidade relação de parceria explica 59% da variação da retenção de capacidades internas.

De seguida, foi realizada uma regressão linear entre a variável preditora (qualidade da relação de parceria) e a variável critério (sucesso do *outsourcing* de TI). Seguindo os resultados do Modelo 2 da Tabela 16, verifica-se que a variável preditora está positivamente e significativamente relacionada ( $\beta = .75$ ,  $p < .01$ ) com o sucesso do *outsourcing* de TI (variável critério). Nesta etapa verifica-se que a variável preditora explica 51% da variação total do sucesso do *outsourcing* de TI (variável critério).

Finalmente, na terceira etapa que cujos resultados constam em resumo no Modelo 3 da Tabela 16 acima, verificou-se que ao adicionar a variável retenção de capacidades internas, o efeito da qualidade da relação de parceria no sucesso do *outsourcing* de TI, diminuiu ( $\beta = .75$ ,  $p < .01$  para  $\beta = .43$ ,  $p < .01$ ). Neste terceiro modelo, ambas as variáveis, qualidade da relação de parceria e retenção de capacidades internas, apresentaram um efeito significativo,  $\beta = .43$ ,  $p < .01$  e  $\beta = .42$ ,  $p < .01$ , respetivamente. Podemos assim concluir que a retenção de capacidades internas exerce um efeito mediador na relação entre a qualidade da relação de parceria e o sucesso do *outsourcing* de TI.

Em conjunto, as variáveis, qualidade da relação de parceria e retenção de capacidades internas explicam 59% da variação total do sucesso do *outsourcing* de TI, sendo os restantes 41% explicados por outras variáveis não consideradas neste estudo.

Face a estes resultados, apresenta-se nas tabelas seguintes, o resumo das conclusões referentes às hipóteses iniciais do presente estudo.

Tabela 19 - Variáveis, Resultados e Conclusões

Hip.	Variável Independente	Variável Dependente	Mediador/Moderador	Resultados	Conclusões
H1	Qualidade da relação de parceria	Sucesso do <i>outsourcing</i> de TI	Nenhum	Positiva e estatisticamente significativa ( $\beta = .75, p < .01$ )	<b>Não Rejeitada</b>
H2	Qualidade da relação de parceria	Retenção de capacidades internas	Nenhum	Positiva e estatisticamente significativa ( $\beta = .75, p < .01$ )	<b>Não Rejeitada</b>
H3	Retenção de capacidades internas	Sucesso do <i>outsourcing</i> de TI	Nenhum	Positiva e estatisticamente significativa ( $\beta = .76, p < .01$ )	<b>Não Rejeitada</b>
H4	Qualidade da relação de parceria	Sucesso do <i>outsourcing</i> de TI	Retenção de capacidades internas	Positiva e estatisticamente significativa ( $\beta = .43, p < .01$ ) ( $\beta = .42, p < .01$ )	<b>Não Rejeitada</b>

Tabela 20 - Teste das hipóteses do modelo em estudo.

Hipóteses	Conclusão
<b>H1:</b> Existe uma relação positiva e significativa entre a qualidade da relação de parceria e o sucesso do <i>outsourcing</i> de TI, no sentido em que, quanto maior for a qualidade desta parceria, maior será a perceção de sucesso do <i>outsourcing</i> de TI.	<b>Não rejeitada</b>
<b>H2:</b> Existe uma relação positiva e significativa entre a qualidade da relação de parceria e a retenção de capacidades internas, no sentido em que, quanto maior for a qualidade da parceria, maior será o nível de capacidade interna em TI, retida pela organização.	<b>Não rejeitada</b>
<b>H3:</b> Existe uma relação positiva e significativa entre retenção de capacidades internas e a perceção de sucesso do <i>outsourcing</i> de TI, no sentido em que, quanto maior for a retenção de capacidades internas, maior será o sucesso do <i>outsourcing</i> de TI.	<b>Não rejeitada</b>
<b>H4:</b> A relação entre a qualidade da parceria e o sucesso do <i>outsourcing</i> de TI é mediada pela retenção de capacidades internas.	<b>Não rejeitada</b>

## Capítulo 5 – Conclusões e recomendações

### 5.1 Principais conclusões

O presente estudo teve como objetivo geral identificar um conjunto de fatores determinantes do sucesso no *outsourcing* de tecnologias de informação. Em concreto, pretendeu-se apresentar uma proposta de modelo conceptual e validar a influência das variáveis: qualidade da relação de parceria e retenção de capacidades internas, no sucesso do *outsourcing* de TI, para o setor público português. Pretendeu-se ainda testar o papel mediador da retenção de capacidades internas na relação entre a qualidade da relação de parceria e o sucesso do *outsourcing* de TI.

*Hipótese 1: Existe uma relação positiva e significativa entre a qualidade da relação de parceria e o sucesso do outsourcing de TI, no sentido em que, quanto maior for a qualidade desta parceria, maior será a perceção de sucesso do outsourcing de TI.*

Os diversos artigos de revisão de literatura realizados ao longo das últimas três décadas têm sido consistentes, quanto à importância dos aspetos relacionais pela sua influência no sucesso do *outsourcing* de TI (Lacity et al., 2017). Assim, recordando a primeira hipótese, foi testado o efeito da qualidade da relação de parceria na perceção de sucesso do *outsourcing* de TI e, tal como previsto, verificou-se que quanto melhor for a relação entre cliente e fornecedor, maior será a perceção de sucesso da prática de *outsourcing* de TI. Esta relação já havia sido demonstrada em estudos anteriores (e.g., Moon et al., 2016). No entanto, estes estudos referem-se a amostras de trabalhadores provenientes de países fora do contexto europeu com valores públicos e formas de organização administrativa, diferentes da realidade portuguesa.

Deste modo, os resultados deste estudo estão em linha com o sugerido na literatura e demonstrando que, na perspetiva do cliente no setor público, a qualidade da relação que se desenvolve com o fornecedor de TI, influencia positivamente o sucesso da prática de *outsourcing*.

*Hipótese 2: Existe uma relação positiva e significativa entre a qualidade da relação de parceria e a retenção de capacidades internas, no sentido em que, quanto maior for a qualidade da parceria, maior será o nível de capacidade interna em TI, retida pela organização.*

De acordo com as várias revisões de literatura (e.g., Liang et al., 2016) e seguindo duas das principais *frameworks* sobre o tema (Dibbern et al., 2004; Lacity et al., 2017), verifica-se que ao longo dos anos a tendência da investigação nesta área tem sido o aumento do número de fatores identificados que poderão estar relacionados com o processo de *outsourcing* de TI. A este propósito, Könning e colaboradores (2019) concluem que estudos posteriores deverão focar-se em compreender as relações entre conceitos já identificados na literatura e que ainda não foram suficientemente testados. Os resultados da segunda hipótese deste estudo, vêm procurar dar resposta ao sugerido por estes autores, ao demonstrar a relação entre dois conceitos apontados como antecedentes do sucesso do *outsourcing* de TI, mas cuja relação entre si, não tem sido suficientemente estudada. Deste modo, os resultados do presente estudo sugerem que a qualidade da relação entre cliente no setor público e fornecedores de TI, pode contribuir para mais do que aceder a recursos humanos qualificados nesta área. Tal como sugerido por alguns autores (e.g., Yakhlef, 2009; Blumenberg, et al. 2009; Teo & Bhattacharjee, 2014), através da qualidade da relação estabelecida entre fornecedor e cliente, promove-se também a partilha de conhecimentos que contribuem para retenção de capacidades internas nas áreas de TI dos organismos do setor público.

*Hipótese 3: Existe uma relação positiva e significativa entre retenção de capacidades internas e a perceção de sucesso do outsourcing de TI, no sentido em que, quanto maior for a retenção de capacidades internas, maior será o sucesso do outsourcing de TI.*

Para além do foco na redução de despesa e no acesso a recursos qualificados através do *outsourcing* de TI, há muito que alguns autores têm vindo a alertar para a importância das organizações clientes manterem determinadas capacidades internas para gerir a área de TI (Willcocks, 1994; Lioliou & Willcocks, 2019). E, por outro lado, de acordo com a *framework* de Lacity e colaboradores (2017) verifica-se que os fatores relacionados com as capacidades do cliente, constituem a segunda maior categoria de determinantes do sucesso do *outsourcing* (Figura 2).

Tal como previsto na terceira hipótese e sugerido por alguns estudos anteriores (Koo et al., 2019; Karimi-Alagheband & Rivard 2020), os resultados deste estudo sugerem que a retenção de capacidades internas tem uma influência positiva e significativa na perceção do sucesso do *outsourcing* de TI.

Considera-se que este efeito da retenção de capacidades internas, adquire especial importância se recordarmos algumas características do setor público (Tabela 3), como a dificuldade em contratar profissionais qualificados e a prática de contratos de *outsourcing* de longo prazo, pois em conjunto, estas características podem influenciar o rumo e os resultados do processo de *outsourcing* para ambas as partes envolvidas (Han et al., 2013).

**Hipótese 4:** *A relação entre a qualidade da parceria e o sucesso do outsourcing de TI é mediada pela retenção de capacidades internas*

Na quarta hipótese foi proposto o papel mediador da retenção de capacidades internas como variável explicativa do efeito da qualidade da relação de parceria no sucesso do *outsourcing* de TI. Tal como previsto, os resultados demonstraram que o efeito da qualidade da relação de parceria na perceção de sucesso do *outsourcing* diminuiu, ao incluir a variável retenção de capacidades internas. Ou seja, o sucesso do *outsourcing* de TI é influenciado pela qualidade da parceria desenvolvida entre cliente e fornecedor e também pelo nível de capacidades em TI que o cliente detém. Mais concretamente, os resultados deste estudo sugerem que a retenção de conhecimentos e capacidades na área de TI no setor público, depende das relações estabelecidas com fornecedores e tem influência no sucesso da prática de *outsourcing*.

Não foram encontrados outros estudos que tenham investigado este efeito mediador, no entanto, estes resultados vão de encontro ao sugerido por alguns autores que salientam a importância das características da organização cliente na prática de *outsourcing* de TI e outros que abordam o processo de *outsourcing* como uma oportunidade estratégica para potenciar a aprendizagem organizacional (Teo & Bhattacharjee, 2014).

## **5.2 Contributos para a comunidade científica e empresarial**

### **5.2.1 Implicações ao nível académico**

Em primeiro lugar, importa referir que, apesar de existir uma extensa produção científica sobre *outsourcing* de TI, os estudos aplicados ao setor público são poucos, e consequentemente, o conhecimento dos fatores mais relevantes deste setor é reduzido (Gantman & Fedorowicz, 2020). É de referir que são escassos os estudos aplicados ao contexto europeu, e no que se refere a Portugal, não são conhecidos estudos sobre o sucesso do *outsourcing* de TI (Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020).

Assim, considera-se que o presente estudo aplicado a uma amostra de trabalhadores do setor público português, terá implicações ao nível académico ao reforçar o conhecimento existente nesta matéria, demonstrando o efeito da qualidade da relação de parceria no sucesso do *outsourcing* de TI e ampliando o que já se conhece, ao demonstrar que esta relação é mediada pela capacidade de retenção de conhecimentos e competências da organização cliente.

Depois, considera-se que existe um entendimento comum de que as organizações do setor público são particularmente sensíveis à perda de capacidades internas devido à dificuldade em recrutar (Gantman, 2011; Gantman & Fedorowicz, 2020). No entanto, não são conhecidos estudos que procurem compreender como podem estas organizações reter capacidades e potenciar o sucesso do *outsourcing* de TI.

Considera-se que os resultados do presente estudo contribuem para o conhecimento académico nesta matéria, ao sugerir que o risco de perda de controlo e a dependência excessiva do fornecedor (Willcocks & Currie, 1997), podem ser mitigados pela construção de relações de parceria que fomentem a retenção de capacidades na organização pública cliente.

Por último, no que se refere aos aspetos metodológicos, no presente estudo optou-se por utilizar um conjunto de escalas anteriormente aplicadas ao setor público de outros países. Esta opção poderá ser considerada um contributo para o meio académico na medida em que facilita a comparação de resultados e pode servir de base a estudos futuros em Portugal, que tenham interesse em estudar o mesmo fenómeno.

### **5.2.2 Implicações ao nível empresarial**

Ao nível empresarial e na perspetiva dos fornecedores de TI, o presente estudo ajuda os gestores e equipas de projeto em *outsourcing* no setor público a compreender a importância do que está para além dos aspetos explícitos no contrato inicial e dos objetivos da equipa de projeto. Contrariamente ao que se poderia esperar, alguns autores que consideram existir receio por parte do setor público de perder o controlo para fornecedores privados (e.g., Willcocks & Kern, 1998; Lioliou & Willcocks, 2019), os resultados deste estudo demonstram que os trabalhadores portugueses valorizam a qualidade das relações de parceria com o setor privado e têm expectativa de aprender com estas relações de parceria.

Depois, a revisão de literatura relembra aos gestores e equipas de projeto nas organizações deste setor, que os processos de decisão e a avaliação do sucesso estão dependentes de uma rede complexa de *stakeholders* e são condicionados por um conjunto de características próprias (Tabela 3), com influência nas atividades em que estão envolvidos.

### **5.3 Limitações do estudo**

Apesar dos potenciais contributos para a investigação e para a prática profissional, este estudo apresenta algumas limitações. Podemos distinguir limitações genéricas do método quantitativo e da investigação por questionário, e as limitações específicas dentro deste tema de investigação.

No que diz respeito às limitações específicas do estudo dentro do tema *outsourcing* de TI, é de referir que o modelo conceptual proposto testou o efeito de apenas duas variáveis dentro das categorias de determinantes mais significativas e relacionadas com a realidade do setor público. Porém, tendo em conta as revisões de literatura mais recentes (Lacity et al., 2017; Könning et al., 2019; Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020), existe ainda um número elevado de potenciais determinantes do sucesso do *outsourcing* que não foi possível testar no presente estudo.

Considera-se que esta pode ser uma limitação que nos fornece pistas para futuros estudos sobre esta matéria.

### **5.4 Propostas de investigação futura**

Para estudos futuros, considera-se fundamental o foco em estudos de investigação aplicada que continuem a testar e explorar alguns conceitos já identificados na literatura, tal com sugerido por Könning e colaboradores (2019). Principalmente aqueles que estão conceptualmente mais próximos das características das organizações do setor público, como por exemplo, as características do contrato ou o estilo de liderança.

Embora as características do contrato e o seu impacto no sucesso do *outsourcing* de TI tenham sido alvo de vários estudos no contexto privado, será interessante investigar qual das categorias de determinantes, do contrato ou da relação, terão maior influência no sucesso, tendo em conta a tradição burocrática e a perspetiva jurídica que caracteriza as organizações deste setor (Bilhim et al., 2015).



No que se refere aos estilo de liderança, e de acordo com alguns autores (Gonzalez et al., 2015; Marco-Simó & Pastor-Collado, 2020), considera-se que é fundamental que os responsáveis máximos na esfera política e no domínio da gestão pública e nas áreas técnicas, compreendam a importância desta decisão e se envolvam na gestão estratégica de tecnologias de informação das organizações públicas. Assim, seria interessante testar o efeito da gestão de topo como determinante do sucesso.

## Referências Bibliográficas

- Allen, D., Kern, T., & Mattison, D. (2002). Culture, power and politics in ICT outsourcing in higher education institutions. *European Journal of Information Systems*, 11(2), 159-173.
- Akkermans, H., van Oppen, W., Vos, B., & XJ Ou, C. (2021). Reversing a relationship spiral: From vicious to virtuous cycles in IT outsourcing. *Information Systems Journal*, 31(2), 231-267.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bilhim, J., Ricardo, R., & Pereira, L. M. (2015). Paradigmas administrativos, ética e intervenção do Estado na economia: o caso de Portugal. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 14, 91-125.
- Claver, E., González, R., Gascó, J., & Llopis, J. (2002). Information systems outsourcing: reasons, reservations and success factors. *Logistics Information Management*.
- da Rosa, I., & de Almeida, J. (2018). Digital transformation in the public sector: Electronic procurement in Portugal. In *Digital Multimedia: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 497-518.
- Dertz, W., Moe, C., & Hu, Q. (2003). Influential factors in IT sourcing decisions of Norwegian public sector: An exploratory study. *AMCIS 2003 Proceedings*, 205.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(4), 6-102.
- Duhamel, F., Gutierrez-Martinez, I., Picazo-Vela, S., & Luna-Reyes, L. (2014). IT outsourcing in the public sector: a conceptual model. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Duhamel, F. B., Gutiérrez-Martínez, I., Picazo-Vela, S., & Luna-Reyes, L. (2018). Determinants of collaborative interfaces in public-private IT outsourcing relationships. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Gantman, S. (2017). IT outsourcing in the public sector: A literature analysis. *Global sourcing of services: Strategies, issues and challenges*, 83-134.
- Gantman, S., & Fedorowicz, J. (2020). Determinants and Success Factors of IT Outsourcing in the Public Sector. *Communications of the Association for Information Systems*, 47(1), 14.
- Goo, J., Huang, C. D., & Hart, P. (2008). A path to successful IT outsourcing: interaction between service-level agreements and commitment. *Decision Sciences*, 39(3), 469-506.
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2006). Information systems outsourcing: A literature analysis. *Information & management*, 43(7), 821-834.
- Gonzalez, R., Gasco, J. L., & Llopis, J. (2015). Information systems outsourcing satisfaction: some explanatory factors. *Industrial Management & Data Systems*.
- Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management information systems*, 12(4), 89-116.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo (2ª ed.).
- Koh, C., Ang, S., & Straub, D. W. (2004). IT outsourcing success: A psychological contract perspective. *Information systems research*, 15(4), 356-373.

- Kranz, J. (2021). Strategic innovation in IT outsourcing: Exploring the differential and interaction effects of contractual and relational governance mechanisms. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(1), 101656.
- Liang, H., Wang, J. J., Xue, Y., & Cui, X. (2016). IT outsourcing research from 1992 to 2013: A literature review based on main path analysis. *Information & Management*, 53(2), 227-251.
- Karimi-Alagheband, F., & Rivard, S. (2020). IT outsourcing success: A dynamic capability-based model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(1), 101599.
- Könning, M., Westner, M., & Strahringer, S. (2019). A systematic review of recent developments in IT outsourcing research. *Information Systems Management*, 36(1), 78-96.
- Könning, M., Strahringer, S., & Westner, M. (2020). Unraveling the impact of cultural distance on IT outsourcing success—insights from three major sourcing reconfigurations. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Lacity, M. C., Khan, S. A., & Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *The journal of strategic information systems*, 18(3), 130-146.
- Lacity, M., Yan, A., & Khan, S. (2017). Review of 23 years of empirical research on information technology outsourcing decisions and outcomes. In Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management information systems*, 15(4), 29-61.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & management*, 38(5), 323-335.
- Lee, J. N., Huynh, M. Q., & Hirschheim, R. (2008). An integrative model of trust on IT outsourcing: Examining a bilateral perspective. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 145-163.
- Lin, C., Pervan, G., & McDermid, D. (2007). Issues and recommendations in evaluating and managing the benefits of public sector IS/IT outsourcing. *Information Technology & People*.
- Lioliou, E., & Willcocks, L. P. (2019). The Study of Information Technology Outsourcing. In *Global Outsourcing Discourse* (pp. 21-57). Palgrave Macmillan, Cham.
- Marôco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marco-Simó, J. M., & Pastor-Collado, J. A. (2020). IT outsourcing in the public sector: A descriptive framework from a literature review. *Journal of Global Information Technology Management*, 23(1), 25-52.
- Marques, M. M. L. (2009). *Serviço Público, que Futuro?*. Lisboa: Edições Almedina.
- Moon J, Swar B, Choe Y, Chung M and Jung G (2010). Innovation in IT outsourcing relationships: where is the best practice of IT outsourcing in the public sector? *Innovation. Management, Policy and Practice* 12(2):217–226.
- Moon, J., Choe, Y. C., Chung, M., Jung, G. H., & Swar, B. (2016). IT outsourcing success in the public sector: Lessons from e-government practices in Korea. *Information Development*, 32(2), 142-160.
- Pang, M. S. (2014). IT governance and business value in the public sector organizations—The role of elected representatives in IT governance and its

- impact on IT value in US state governments. *Decision Support Systems*, 59, 274-285.
- Pakpahan, J., Eryadi, R. A., Budiman, A., Sunandar, N., Syahid, L. M., & Shihab, M. R. (2021, August). Critical Success Factors of IT Outsourcing in Indonesian Public Sectors: A Case Study at Employment Social Security Agency. In 2021 4th International Conference on Information and Communications Technology (ICOIACT) (pp. 47-52).
- Qi, C., & Chau, P. Y. (2012). Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies. *Decision Support Systems*, 53(4), 859-869.
- Qi, C., & Chau, P. Y. (2015). Relationship or contract? Exploring the key factor leading to IT outsourcing success in China. *Information Technology & People*.
- Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. *California management review*, 39(2), 63-79.
- Sullivan, W. E., & Ngwenyama, O. K. (2005). How are public sector organizations managing IS outsourcing risks? An analysis of outsourcing guidelines from three jurisdictions. *Journal of Computer Information Systems*, 45(3), 73-87.
- Swar, B., Moon, J., Oh, J., & Rhee, C. (2012). Determinants of relationship quality for IS/IT outsourcing success in public sector. *Information Systems Frontiers*, 14(2), 457-475.
- Teo, T. S., & Bhattacharjee, A. (2014). Knowledge transfer and utilization in IT outsourcing partnerships: A preliminary model of antecedents and outcomes. *Information & Management*, 51(2), 177-186.
- Willcocks, L. P., Fitzgerald, G. and Lacity, M. C. (1996). "To Outsource IT Or Not? Recent Research on Economics and Evaluation Practice", *European Journal of Information Systems*, Vol. 5, No. 3, pp. 143-160.
- Willcocks, L. P., & Currie, W. L. (1997). Information technology in public services: towards the contractual organization?. *British Journal of Management*, 8, 107-120.
- Willcocks, L. P., & Kern, T. (1998). IT outsourcing as strategic partnering: The case of the UK Inland Revenue. *European Journal of Information Systems*, 7(1), 29-45.
- Willcocks, L., Feeny, D., & Olson, N. (2006). Implementing Core IS Capabilities:: Feeny–Willcocks IT Governance and Management Framework Revisited. *European Management Journal*, 24(1), 28-37.

## Anexos e Apêndices

### Anexo A – Itens utilizados na recolha de dados

<b>Qualidade da Relação de Parceria (Lee, 2001)</b>	
PQ2	Nós e o nosso fornecedor de TI, trabalhamos muito bem, segundo os acordos prévios e as promessas iniciais.
PQ6	Nós e o nosso fornecedor de TI, partilhamos benefícios e os riscos que possam ocorrer.
PQ7	Nós e o nosso fornecedor de TI, temos valores e políticas compatíveis.
PQ12	Nós e o nosso fornecedor de TI, compreendemos os objetivos de negócio de ambos.
PQ13	Nós e o nosso fornecedor de TI, tomamos boas decisões em qualquer circunstância.

<b>Retenção de Capacidades Internas (Lee, 2001)</b>	
OC4	Temos a capacidade de adquirir conhecimentos e de aprender com outras organizações, do setor público ou privado.
OC18	Temos a capacidade de tirar partido da informação e do conhecimento gerado na nossa organização.
OC10	Temos a capacidade de assimilar o conhecimento gerado na nossa organização.
OC15	Temos a capacidade de procurar informação e conhecimento valioso em organizações externas, do setor público ou privado.

<b>Sucesso do Outsourcing de TI (Grover et al., 1996)</b>	
ITOS1	No geral, estamos satisfeitos com os benefícios do outsourcing de TI.
ITOS3	Com o outsourcing de TI, aumentámos o controlo das despesas gerais com os sistemas de informação.
ITOS5	Com o outsourcing de TI, melhorámos as nossas competências informáticas.
ITOS8	O outsourcing de TI permitiu-nos focar de novo no essencial do nosso trabalho.
ITOS9	Com o outsourcing de TI reduzimos o risco de obsolescência tecnológica.
ITOS17	Com o outsourcing de TI, temos mais acesso a profissionais especializados.
ITOS11	Com o outsourcing de TI, melhorámos a economia de escala em recursos tecnológicos.
ITOS14	Com o outsourcing de TI, melhorámos a economia de escala em recursos humanos.
ITOS16	Com o outsourcing de TI, aumentámos o acesso a tecnologias de informação chave.

## Anexo B– Instrumento de recolha de dados

# Questionário sobre Outsourcing de tecnologias de informação (TI) no Setor Público.

O presente questionário faz parte de um estudo realizado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL).

Pretende-se investigar os fatores que influenciam o sucesso da prática de Outsourcing de TI nas organizações do setor público português.

Este questionário destina-se a todos os trabalhadores que desempenham funções públicas em Portugal e que pertençam à carreira informática, ou tenham contacto com esta área no âmbito das suas funções.

Todas as respostas são anónimas e totalmente confidenciais. Caso sejam solicitados, os resultados deste estudo serão enviados sob a forma de análises estatísticas gerais, sem identificação de respostas individuais.

Não existem respostas certas ou erradas, interessa-nos apenas a sua resposta sincera e espontânea.

O questionário é composto por 18 afirmações. Leia com atenção e responda de acordo com o seu grau de concordância numa escala de 5 pontos: 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e a 5 "Concordo Totalmente".

Estima-se que o questionário demore, no máximo – 3 minutos – a ser respondido.

Obrigado pela sua colaboração.

Hélder Paiva  
(e-mail: [helder\\_filipe\\_paiva@iscte-iul.pt](mailto:helder_filipe_paiva@iscte-iul.pt))

 [helderpaiva1010@gmail.com](mailto:helderpaiva1010@gmail.com) (não compartilhado)  
[Alternar conta](#)



## Dados demográficos

Nesta secção pretende-se recolher apenas a informação estritamente necessária para efetuar uma análise estatística das características do grupo que respondeu a estes questionários.

Sexo

- Feminino
- Masculino

Idade

Sua resposta \_\_\_\_\_

Antiguidade na Função Pública (anos)

Sua resposta \_\_\_\_\_

Habilitações Académicas

Escolher ▼

Pertence à Carreira de Informática (Técnico ou Especialista) ?

- Não
- Sim

Desempenha funções de chefia?

- Não
- Sim

Em seguida vai encontrar um conjunto de 18 afirmações sobre o Outsourcing de Tecnologias de Informação (TI) no Serviço Público onde trabalha.

Classifique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando uma escala em que (1) corresponde a "Discordo Totalmente" e (5) a "Concordo Totalmente"

Com o outsourcing de TI, melhorámos as nossas competências informáticas. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

No geral, estamos satisfeitos com os benefícios do outsourcing de TI. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Nós e o nosso fornecedor de TI, trabalhamos muito bem, segundo os acordos prévios e as promessas iniciais. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Com o outsourcing de TI, aumentámos o controlo das despesas gerais com os sistemas de informação. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente



Temos a capacidade de adquirir conhecimentos e de aprender com outras organizações, do setor público ou privado. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Com o outsourcing de TI, temos mais acesso a profissionais especializados. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Temos a capacidade de tirar partido da informação e do conhecimento gerado na nossa organização. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Com o outsourcing de TI, melhorámos a economia de escala em recursos tecnológicos. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Nós e o nosso fornecedor de TI, compreendemos os objetivos de negócio de ambos. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Nós e o nosso fornecedor de TI, tomamos boas decisões em qualquer circunstância. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Com o outsourcing de TI, melhorámos a economia de escala em recursos humanos. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Temos a capacidade de procurar informação e conhecimento valioso em organizações externas, do setor público ou privado. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Com o outsourcing de TI, aumentámos o acesso a tecnologias de informação chave. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

[Voltar](#)

[Enviar](#)

Página 3 de 3

[Limpar formulário](#)

## Apêndice A – Estatística descritiva da variável Qualidade da Relação de Parceria

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2.Nós e o nosso fornecedor de TI, trabalhamos muito bem, segundo os acordos prévios e as promessas iniciais.	98	1	5	3.22	.969
6.Nós e o nosso fornecedor de TI, partilhamos benefícios e os riscos que possam ocorrer.	98	1	5	3.18	1.161
7.Nós e o nosso fornecedor de TI, temos valores e políticas compatíveis.	98	1	5	3.10	1.030
12.Nós e o nosso fornecedor de TI, compreendemos os objetivos de negócio de ambos.	98	1	5	3.52	.955
13.Nós e o nosso fornecedor de TI, tomamos boas decisões em qualquer circunstância.	98	1	5	3.09	.909
Valid N (listwise)	98				

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.865	.867	5

## Apêndice B – Estatística descritiva da variável Retenção de Capacidades Internas

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4.Temos a capacidade de adquirir conhecimentos e de aprender com outras organizações, do setor público ou privado.	98	1	5	3.48	1.067
10.Temos a capacidade de assimilar o conhecimento gerado na nossa organização.	98	1	5	3.40	.960
15.Temos a capacidade de procurar informação e conhecimento valioso em organizações externas, do setor público ou privado.	98	1	5	3.37	.913
18.Temos a capacidade de tirar partido da informação e do conhecimento gerado na nossa organização.	98	1	5	3.35	1.026
Valid N (listwise)	98				

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.823	.824	4

## Apêndice C – Estatística descritiva da variável Sucesso do outsourcing de TI

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.No geral, estamos satisfeitos com os benefícios do outsourcing de TI.	98	1	5	3.21	1.077
3.Com o outsourcing de TI, aumentámos o controlo das despesas gerais com os sistemas de informação.	98	1	5	2.60	1.137
5.Com o outsourcing de TI, melhorámos as nossas competências informáticas.	98	1	5	3.11	1.044
8.O outsourcing de TI permitiu-nos focar de novo no essencial do nosso trabalho.	98	1	5	3.05	1.134
9.Com o outsourcing de TI reduzimos o risco de obsolescência tecnológica.	98	1	5	3.23	1.217
11.Com o outsourcing de TI, melhorámos a economia de escala em recursos tecnológicos.	98	1	5	3.11	1.073
14.Com o outsourcing de TI, melhorámos a economia de escala em recursos humanos.	98	1	5	3.08	1.146
16.Com o outsourcing de TI, aumentámos o acesso a tecnologias de informação chave.	98	1	5	3.46	.997
17.Com o outsourcing de TI, temos mais acesso a profissionais especializados.	98	1	5	3.92	1.012
Valid N (listwise)	98				

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.915	.915	9