

UNIVERSIDADE ABERTA



O *outsourcing* nos projetos de sistemas de informação no setor financeiro português: identificação e avaliação de critérios e fatores de decisão na escolha do modelo de *outsourcing*

Nuno Pedro Trindade da Silva

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Orientadora: Professora Doutora Maria do Rosário de Abreu de Matos Bernardo

Março de 2025

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do Repositório da Universidade Aberta. Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Agradecimentos

Um especial agradecimento àqueles que na minha vida académica e profissional, de uma forma altruísta e dedicada, me ajudaram a aprofundar o meu conhecimento e a valorizar os pormenores.

À Professora Maria do Rosário Bernardo, pelos imprescindíveis e motivadores comentários de avaliação ao longo do meu percurso no curso de mestrado, pela partilha do conhecimento, pela simpatia, pela imediata disponibilidade, atenção e dedicação a todas as etapas desta dissertação.

Aos Professores do Curso de Mestrado em Gestão da Universidade Aberta, cujas metodologias, programa e conteúdos de aprendizagem me trouxeram competências que de outro modo ficariam para sempre adormecidas.

À minha avó (in memoriam), mãe, mulher e filhas.

**For the hand that rocks the cradle
Is the hand that rules the world.
—*William Ross Wallace.***

1865

Declaração de Integridade

Eu, Nuno Pedro Trindade da Silva, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição 2202205 do Curso de Mestrado em Gestão da Universidade Aberta, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o Código de Integridades da Universidade Aberta. Mais concretamente, afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referência de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria. Universidade Aberta, Lisboa,

Resumo

Os sistemas de informação (SI) têm vindo a aumentar a sua criticidade na definição da estratégia empresarial. Se inicialmente eram um meio para a execução da estratégia definida, atualmente, os SI são influenciadores dessa mesma estratégia. A diversidade de soluções, as conformidades, o risco, as capacidades e as disponibilidades exigidas às infraestruturas e às conectividades, bem como a infinidade de valências e conhecimentos exigidos ao capital intelectual, afastam as soluções *insourcing*. É neste contexto que os gestores veem o *outsourcing* como um facilitador da transformação dos negócios, principalmente nesta nova era do negócio digital. A opção pelo modelo de gestão em *outsourcing* envolve a análise de um conjunto de variáveis que irão influenciar a tomada de decisão relativamente à questão *make or buy*, inclusivamente na área da gestão de projetos, mais direcionada para responder às exigências do modelo de negócio digital. Há fatores de qualidade, velocidade e preço que determinam o tipo de *outsourcing*, o tipo de serviço a externalizar ou mesmo a metodologia a implementar, no entanto, nesta dissertação, defende-se a existência de fatores ocultos não diretamente relacionados com a busca racional da produtividade e eficácia das funções dos SI e pretendeu-se determinar até que ponto esses fatores serão responsáveis pelas mudanças na condução das empresas.

Palavras-chave: *Outsourcing*, ITO, BPO, SaaS, PaaS e IaaS

Abstract

Information systems have increasingly become critical in shaping business strategy. Initially, they were merely tools for executing a defined plan, but today, IS influences the strategy. The diversity of solutions, compliance requirements, risks, capabilities, and availability demanded of infrastructures and connectivity, along with the extensive skills and knowledge required of intellectual capital, have distanced companies from insourcing solutions. In this context, managers view outsourcing as a facilitator of business transformation, especially in this new era of digital business. Opting for an outsourcing management model involves analyzing variables that influence decision-making regarding the "make or buy" question, even in project management, which is increasingly focused on meeting the demands of the digital business model. Factors such as quality, speed, and cost determine the type of outsourcing, the services to be externalized, or even the methodology to be implemented. However, In this dissertation, it is argued that hidden factors, not directly related to the rational pursuit of productivity and the effectiveness of IS functions, exist. The aim was to determine the extent to which these factors are responsible for changes in the management of companies.

Keywords: Outsourcing, ITO, BPO, SaaS, PaaS e IaaS

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Descrição do problema.....	7
1.2. Questões e objetivo de investigação.....	10
1.3. Estrutura da Dissertação.....	17
2. Revisão da literatura.....	18
2.1. Tipos de <i>outsourcing</i>	21
2.1.1. <i>Outsourcing</i> geral.....	23
2.1.2. <i>Outsourcing</i> transacional.....	25
2.1.3. <i>Outsourcing</i> de processos de negócio.....	26
2.1.4. <i>Outsourcing</i> de benefícios de negócio.....	29
2.1.5. <i>Outsourcing</i> de Tecnologias de Informação.....	30
2.1.5.1. Benefícios do ponto de vista do cliente.....	35
2.1.5.2. Riscos do ponto de vista do cliente.....	42
2.2. Decisão estratégica.....	48
2.3. Relação cliente/fornecedor.....	51
2.4. Utilizadores.....	53
2.5. Fatores decisivos para a escolha do ITO.....	55
2.6. Principais limitações da literatura.....	58
3. Metodologia.....	60
3.1. Tipos de dados.....	64
3.2. Análise dos dados.....	64
3.2.1. Análise descritiva.....	64
4. Análise e discussão de resultados.....	66
4.1. Importância dos fatores que influenciam a decisão.....	67
4.2. Transferência do risco.....	74
4.3. Transferência de responsabilidade.....	78
4.4. Reestruturação da área de TI.....	82
4.5. Transferência de funções de TI.....	86
4.6. Relatórios & Contas e outra informação de gestão.....	88
4.7. Considerações finais.....	94
5. Conclusões.....	98
5.1. Conclusão.....	99
5.2. Limitações do estudo.....	104

5.3.	Tendências de futuro	105
5.4.	Pistas de investigação futura	107
6.	Referências bibliográficas.....	109
	Anexo I - (Questionário on-line).....	119
	Anexo II - (Mensagem de apresentação/realização de questionário/declaração confidencialidade).....	121

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1: Função desempenhada	68
Gráfico 4.2: Importância dos fatores por nível de decisão	70
Gráfico 4.3: Transferência de responsabilidades devido a exigências da supervisão	71
Gráfico 4.4: Influenciar <i>stakeholders</i>	72
Gráfico 4.5: Transferência do risco	73
Gráfico 4.6: Percepção dos benefícios da transferência do risco	75
Gráfico 4.7: Percepção dos benefícios da transferência de responsabilidade	80
Gráfico 4.8: Percepção dos benefícios da reestruturação da área de TI	83
Gráfico 4.9: Percepção dos benefícios da transferência de funções de TI	86

Índice de Figuras

Figura 1.1: Comparação investimento realizado em tecnologias de informação e comunicação e investimento total, 1999 a 2017, MM USD.....	2
Figura 1.2: Compilação previsões de investimento em tecnologias de informação e comunicação, nível mundial. Gartner	3
Figura 1.3: Investimento Tecnologias de Informação e Comunicação, bancos, nível mundial (Milhões USD)	4
Figura 1.4: Parte do organograma funcional do grupo BPI em 2011	9
Figura 1.5: Evolução dos estudos sobre <i>outsourcing</i>	15
Figura 1.6: Modelo de investigação.....	17
Figura 2.1: Modelo de <i>sourcing</i> cooperativo.....	21
Figura 2.2: Separação de processos. Áreas de contração e expansão de processos	27
Figura 2.3: <i>Smartsourcing</i> . Áreas de contração e expansão de processos.....	28
Figura 2.4: A curva de aprendizagem do <i>sourcing</i> global 1989–2011	32
Figura 2.5: Fases do desenvolvimento de projeto de TI	41
Figura 2.6: Modelo conceptual dos fatores mais determinantes na tomada de decisão pelo ITO .	56
Figura 2.7: Modelo descritivo de descobertas sobre tomada de decisão ITO.....	57
Figura 2.8: Eficácia do <i>outsourcing</i> na obtenção de benefícios.....	60
Figura 3.1: Relação entre variáveis do modelo de investigação, nível de gestão e tipologia do SI.	63
Figura 4.1: Relação entre os diferentes tipos de sistema de informação e os níveis de decisão....	66
Figura 4.2: Critérios de seleção ITO por dimensões da gestão.....	97
Figura 5.1: Questão inicial.....	99

Lista de siglas

AT	<i>Agency Theory</i>
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
CCT	<i>Core Competency Theory</i>
EBA	<i>European Banking Authority</i>
FTE	<i>Full-Time Equivalent</i>
IaaS	<i>Infrastructure as a Service</i>
I&D	Investigação & Desenvolvimento
ITO	<i>Information Technology Outsourcing</i>
OaaS	<i>Outsourcing as a Service</i>
PaaS	<i>Platform as a Service</i>
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
RBT	<i>Resource-Based Theory</i>
R&C	Relatório(s) & Contas
SI	Sistemas de Informação
TCT	<i>Transaction Cost Theory</i>
TI	Tecnologias de Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
SaaS	<i>Software as a Service</i>

1. Introdução

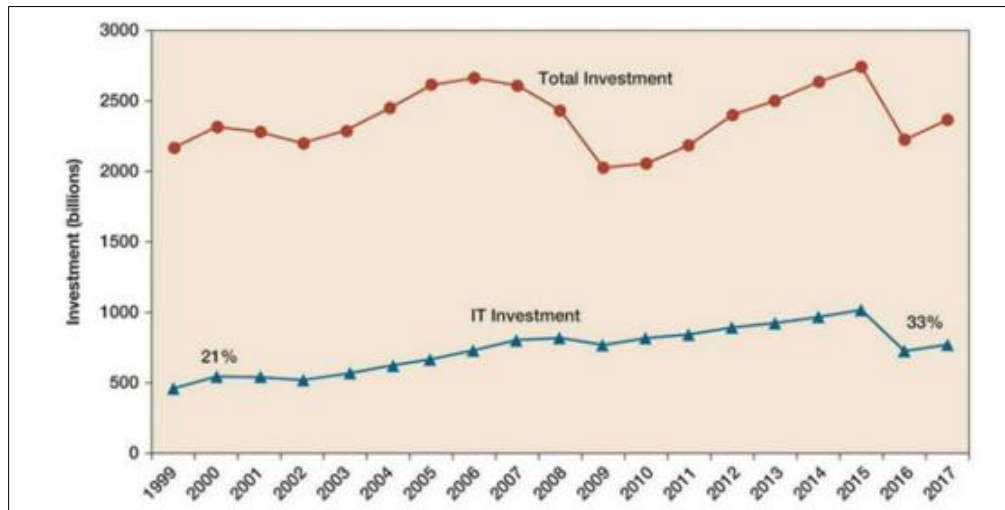
O progresso, a inovação e a mudança, acelerados desde os últimos 20 anos pela economia digital, transformaram a estrutura tecnológica das empresas e, nesse novo contexto, influenciaram também as estratégias de gestão, os modelos de negócio e os hábitos de consumo da sociedade. Novas necessidades sobrevieram e as empresas entraram numa espiral contínua de transformação, investindo na gestão da inovação e do conhecimento, auxiliadas por políticas estruturais de *open innovation* (Moedas, 2015) que fomentam mais a partilha do que o segredo, obrigando as empresas a manter, adquirir ou por outras vias obter capital humano, capital de cliente e capital estrutural (Bergeron, 2003).

As organizações crescem e divergem em várias dimensões. Uma dessas dimensões é a tecnológica. Do ponto de vista do investigador e da sua experiência profissional, a rapidez e a especialização associadas à evolução tecnológica têm retirado capacidade de rejuvenescimento dos sistemas de informação às organizações que mantêm infraestruturas físicas e aplicacionais das quais são proprietárias na sua totalidade. O investimento numa estrutura tecnológica própria apresenta um custo elevado com aparente fraco retorno, dado que a implementação de um sistema de informação com todas as valências, armazenagem, conectividade e manutenção, pela sua dimensão, abrangência e regulamentação a que está sujeito, dificilmente será um projeto lucrativo, principalmente porque o retorno do investimento poderá nunca vir a realizar-se.

Ao mesmo tempo verificamos que a transformação tecnológica modificou a estrutura das empresas (Porter & Millar, 1985). Não só o investimento em tecnologias de informação aumentou significativamente (Laudon & Laudon, 2014), como os sistemas de informação passaram a influenciar a estratégia de gestão na definição dos modelos de negócio a seguir. Não deixa de ser notório o facto de, transversalmente a todos os setores da economia, o investimento em tecnologia dominar o plano orçamental das empresas e ser apercebido como um dos principais fatores diferenciadores a contribuir para o aumento da competitividade de mercado (Porter & Millar, 1985), muito devido aos novos modelos de

negócio orientados para a economia digital, correspondendo atualmente a 1/3 do investimento das empresas (Figura 1.1).

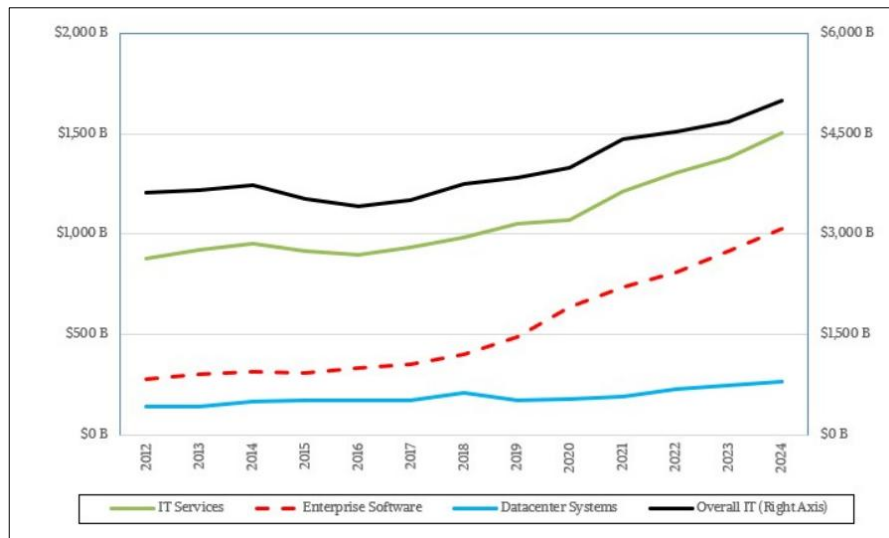
Figura 1.1: Comparação investimento realizado em tecnologias de informação e comunicação e investimento total, 1999 a 2017, MM USD



Fonte: Management Information Systems Managing the digital firm, Laudon & Laudon 2020, baseado nos dados do U.S. Department of Commerce.

Também podemos observar como, ao longo da última década, o investimento em serviços de tecnologias de informação e comunicação (TIC) tem vindo sempre a ser muito superior ao investimento nas restantes funções dos sistemas de informação, principalmente os investimentos associados às infraestruturas e ao desenvolvimento de *software*, tradicionalmente investimentos muito relevantes para as empresas (Figura 1.2).

Figura 1.2: Compilação previsões de investimento em tecnologias de informação e comunicação, nível mundial. Gartner



Fonte: Thenextplatform (<https://www.nextplatform.com/2024/01/18/it-spending-in-2024-cools-thanks-to-change-fatigue/>)

No setor financeiro, as instituições bancárias desempenham um papel crucial na economia e têm um impacto muito significativo sobre todos os outros setores de atividade. Factualmente e independentemente das crises financeiras, o mais relevante é as instituições financeiras nunca reduzirem o seu orçamento nas TIC, inclusivamente permitem-se aprovar maiores orçamentos todos os anos, verificando-se uma taxa de crescimento atual acima dos 8% conforme (Figura 1.3).

Figura 1.3: Investimento Tecnologias de Informação e Comunicação, bancos, nível mundial (Milhões USD)

	2022 Spending	2022 Growth (%)	2023 Spending	2023 Growth (%)
Data Center Systems	34,467	13.2	36,433	5.7
Devices	37,961	-9.9	37,149	-2.1
Internal Services	52,933	-2.2	55,156	4.2
IT Services	246,698	5.2	269,735	9.3
Software	153,268	11.2	174,014	13.5
Telecom Services	77,736	-2.9	79,599	2.4
Total	603,063	4.1	652,086	8.1

Fonte: Gartner (2023)

O que também tem sido muito significativo, relativamente ao orçamento dos sistemas de informação das instituições financeiras representados na tabela, é o aumento do investimento em serviços de Tecnologias de Informação (TI) e em *software* (68% do total), em detrimento do desenvolvimento interno e da manutenção de estruturas dedicadas. Isto representa uma mudança na gestão estratégica dos sistemas de informação. As empresas investem mais na compra de soluções de TI procurando obter um retorno mais rápido do seu investimento. É uma forma de agir presumivelmente mais adequada aos atuais desafios do mercado e dos ciclos económicos. A possível resposta a esta transformação emergente e incessante leva a gestão a não se querer comprometer com contratos a longo prazo e a optar por projetos a curto prazo (Gartner, 2023). No entanto, esses objetivos de curto prazo impactam na necessidade de evoluírem a sua estrutura tecnológica de acordo com a identidade dos seus sistemas de informação. A tomada de decisão estratégica é efetuada perspetivando a dependência dos seus sistemas de informação aos facilitadores da transformação dos negócios, a Internet, os smartphones, os pagamentos eletrónicos, a inteligência analítica, a inteligência artificial, o posicionamento nas redes sociais e o alinhamento com o propósito de vida de cada um dos seus *stakeholders*. Do ponto de vista da estratégia empresarial, o poder do propósito está relacionado com a perceção dos

sentimentos primários de busca/expetativa dos clientes. Este sistema neurológico de busca/expetativa é estimulado principalmente pela novidade (Panksepp & Biven, 2012). Advém daí o grande investimento das empresas em sistemas de informação de gestão, de modo a proporcionar à gestão de topo conhecimento para tomar decisões sobre as características do seu modelo de negócio, nomeadamente aquelas que envolvem emocionalmente os seus clientes e os restantes *stakeholders*. Torna-se assim perceptível a importante relação entre estratégia e propósito (Mercurio, 2021). O propósito define a razão de existir da empresa e a estratégia define o plano de atuação para manter vivo o propósito.

É neste contexto, já não apenas das necessidades de especialização tecnológica, que as empresas procuram soluções, quer nas suas capacidades e competências internas, modelo de *insourcing*, quer externas, modelo de *outsourcing*, ou ainda pela associação destes dois modelos assumindo uma estratégia de cooperação em *cosourcing*.

Nesta conjuntura, a velocidade necessária à tomada de decisão impede a implementação de um processo de experimentação ou de tentativa-erro com equipas internas, levando os gestores a identificarem melhores soluções fora das suas organizações, frequentemente através de contratos de *outsourcing*. Esta relação com fornecedores especializados visa a busca por melhores soluções, não apenas relativas à melhoria da eficácia operacional, mas também com um alcance maior, ao nível do posicionamento estratégico (Porter, 1996).

O processo de tomada de decisão é fundamental para o sucesso das organizações. Com decisões informadas, bem transmitidas e bem executadas promove-se uma resposta ágil aos desafios e à incerteza a que as empresas estão expostas, resultando, em última análise, numa vantagem competitiva (Laudon & Laudon, 2014) pela melhor adaptação ao ambiente que as rodeia.

No entanto, “Cada decisão pode ser tão irrelevante que afete unicamente aquele que a tomou, ou tão relevante que afete todos os habitantes do globo de forma intensa”

(Bernardo, 2006, p. 14). Por isso, o processo de decisão, em geral, e mais especificamente o orientado para a compra de uma solução de *outsourcing*, pelo seu impacto na organização e no seu ecossistema, é complexo e influenciado por diversos fatores, como sejam a quantidade e a diversificação dos decisores, o género, a idade, a experiência, a cultura, a formação académica (Elbanna, Thanos & Jansen, 2020), o apetite face ao risco, entre outros.

Ora, quem toma as decisões não são as organizações, são os indivíduos. E os indivíduos são, por um lado, motivados pelas suas próprias necessidades e perceções na tentativa de maximizarem as suas recompensas (salário, promoção, reconhecimento, realização) oferecidas pela organização (Webster & Keller, 2004), e, por outro lado, sofrem influências dos *stakeholders*, clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, governos, por hipótese até de Deus (Schwartz, 2006), todos com poder de influenciar a tomada de decisão empresarial. Assim, as decisões de compra são simultaneamente emocionais e racionais. As necessidades pessoais motivam o comportamento dos indivíduos e as necessidades organizacionais legitimam o processo de decisão. Ao decidirem por uma solução, os gestores estão a resolver dois problemas, os organizacionais e os individuais (Webster & Keller, 2004).

É neste enquadramento que este trabalho pretende evidenciar a existência ou até a predominância de fatores, vamos denominá-los de emocionais, intrínsecos às características individuais dos decisores e que, por hipótese, irão influenciar a decisão de externalizar funções dos SI. Para isso, analisamos a racionalidade da gestão através da revisão da literatura, do estudo de documentação pública das empresas do setor financeiro em Portugal e da realização de um inquérito junto dos seus gestores de TI. Essa análise incidirá sobre as abordagens de avaliação do custo benefício, do custo de oportunidade, da avaliação do risco e, ainda, sobre os processos de apoio à decisão, no que respeita à utilização de guias, referenciais e políticas aplicadas ao processo de tomada de decisão para a transformação da prática do *insourcing* em *outsourcing*.

1.1. Descrição do problema

Nas relações económicas verificamos que o comportamento dos agentes económicos é orientado pela eficiência. A maximização dessa eficiência obtém-se pela quantidade de benefício que determinada decisão produz. Para aumentar esse benefício há que otimizar a gestão dos recursos, provavelmente escassos, tendo em conta que as necessidades poderão ser ilimitadas. Esse comportamento pode ser mais ou menos “manipulado” por fatores tais como o tempo ou o custo que os indivíduos e as empresas estão dispostos a consumir para concretizarem os seus objetivos individuais ou coletivos. Estes fatores vão condicionar as escolhas dos indivíduos e as decisões dos agentes económicos, pois nem o dinheiro nem o tempo são recursos inesgotáveis.

Estas limitações, no setor terciário, em mercados onde os produtos ou os serviços são similares e imitáveis, e o marketing se particulariza em microsegmentos ou “the segments of one” (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021, p. 6), obrigam a gestão estratégica a encontrar vantagens competitivas, por exemplo na qualidade, na segurança, na rapidez do serviço e nas novas formas de “comunicação viral”. Virá porventura daí a origem do forte investimento nas tecnologias de informação e comunicação, principalmente por necessidades relacionadas com a velocidade de adaptação aos novos modelos de negócio, a fidelização de cliente, a alteração na estrutura de custos e a aposta no aumento da notoriedade da marca.

O negócio bancário e segurador assenta em dois princípios, a segurança e a confidencialidade. Estes dois alicerces são mantidos por grandes investimentos nos sistemas de informação e por tornar notório aos clientes essas valências. Assim, ao contrário de outros setores de atividade, no setor financeiro as questões relacionadas com a notoriedade e a confiança interferem fortemente com a tomada de decisão, bem mais influenciada pela visão do custo de oportunidade, aceitando sacrificar, em parte, o racional economicista do custo-benefício. O setor financeiro é fortemente regulado e supervisionado, o que implica que a tomada de decisão seja tradicionalmente

conservadora e influenciada pelo risco, no entanto, as novas tecnologias e as novas formas de comércio também trouxeram uma nova forma de avaliar e gerir o risco.

Em Portugal, nas últimas décadas, principalmente devido a motivos conjunturais como a abertura da atividade aos privados, a inclusão no mercado único europeu e a crise do *subprime*, exigiu-se às instituições financeiras uma rápida transformação e adaptação ao ambiente económico. Independentemente da sua dimensão e da sua identidade, para que os seus sistemas de informação se mantivessem eficientes e, principalmente, eficazes, tiveram de optar por um modelo de gestão de projetos de TI.

Nesse contexto, a diversidade das linguagens de programação, as metodologias, as conformidades, as certificações, a capacidade e a disponibilidade das infraestruturas, pelos custos envolvidos na manutenção de todas estas valências e conhecimento dentro das organizações, afastam as soluções *insourcing*. Essa realidade tem vindo a ser notada pela mudança estratégica na gestão dos sistemas de informação, implementada através da externalização das suas funções.

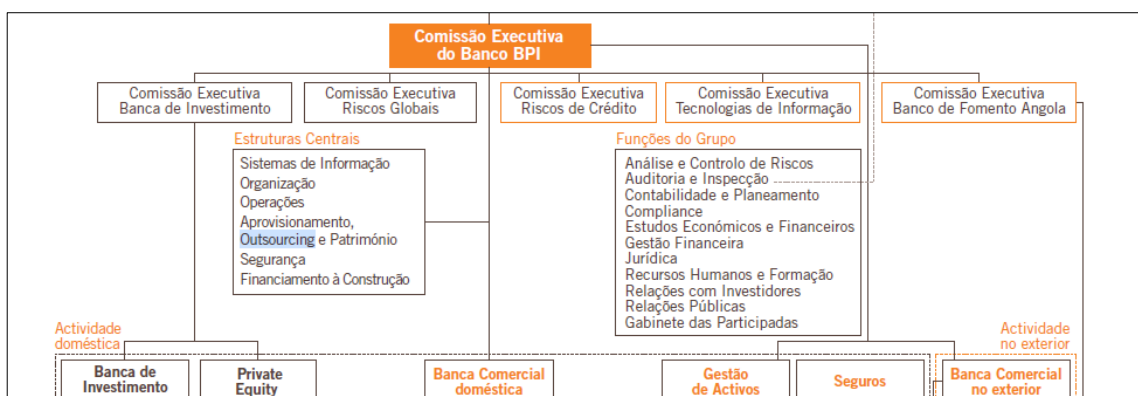
A opção pelo modelo de gestão dos SI em *outsourcing* envolve a análise de um conjunto de variáveis que irão influenciar a tomada de decisão relativamente à questão *make or buy*. Será assim relevante, para o racional da decisão, identificar, dos fatores com maior peso, quais os decisivos para influenciar o processo de seleção para cada tipo de projeto de *outsourcing*, seja numa definição mais universal como a de total ou seletivo (Buck-Lew, 1992; Soininen, 1995), ou numa visão transversal de *multisourcing*, como no exemplo de Wibbelsman e Maiero de 1994 (conforme citado em Newell & Maertens, 2001) ou ainda, numa definição mais específica, como no caso de *outsourcing* de gestão de projetos (Lacity & Hirschheim, 1993).

Para aprofundar especificamente a gestão dos projetos de TI, será mais exato contextualizar e limitar o estudo às instituições financeiras com maior aposta no modelo de *outsourcing*. A escolha pelo setor financeiro português, um mercado regulado, onde

vivem empresas estatais, privadas e cooperativas, concorrencialmente caracterizado como um oligopólio misto, permite uma visão transversal e eclética, aumentando a abrangência do estudo.

A prática observável torna claro que a decisão da transformação e da mudança, na estratégia empresarial, no que respeita ao investimento em TI, não consiste na resolução do dilema da adoção ou não de um modelo de *outsourcing*, mas sim na identificação do tipo de *outsourcing* mais adequado às necessidades identificadas. Veja-se, a título de exemplo, o organograma funcional do Banco Português de Investimento (BPI, 2011), onde consta uma estrutura central, dependente da Comissão Executiva, dedicada ao *outsourcing* (Figura 1.4).

Figura 1.4: Parte do organograma funcional do grupo BPI em 2011



Fonte: Relatórios e Contas do Banco BPI. (Www.bancobpi.pt.

<https://www.bancobpi.pt/grupo-bpi/informacao-financieira/relatorios-contas/2011>)

O setor financeiro, relativamente à sua estratégia de reforçar a segurança, está habituado a transferir o risco para outras entidades, pelo que, na externalização de funções, não seria uma novidade aceitar transferir pessoas, infraestruturas, *software* e dados para outras entidades.

No entanto, como tem sido demonstrado na literatura sobre o tema, a decisão sobre a escolha do modelo de *outsourcing* não parece depender apenas de uma ponderação

matemática sobre os fatores conjunturais e estruturais, as condicionantes do mercado e a análise de custos, riscos e benefícios, tanto mais que, se assim fosse, já haveria ferramentas e simuladores de decisão disponíveis para a escolha do tipo de *outsourcing* adequado a cada função ou projeto de TI. Mas não existem (Rajaeian, Cater-Steel, & Lane, 2017), o que se verifica é que cada vez mais as instituições financeiras investem em serviços de consultoria em TI (Gartner, 2023), porque precisam de aconselhamento para tomarem decisões sobre serviços de TI a implementar nas suas organizações. Mesmo existindo a norma ISO 37500:2014 *Guidance on Outsourcing* (International Organization for Standardization, 2014), a mesma não certifica uma metodologia de seleção, considerando que essa análise deve partir da construção de um *business case*, tal como em qualquer outro projeto a ser avaliado pela organização. Inclusivamente tem o cuidado de retirar do seu âmbito os fatores que levam à opção estratégica de externalizar, ao indicar como pré-condição de que a organização já estabeleceu essa estratégia e a considera benéfica para o seu modelo de gestão dos SI.

No presente trabalho pretende-se avaliar, além dos fatores racionais e das metodologias de gestão que influenciam a decisão de adotar um modelo de gestão de projetos de TI em *outsourcing*, se existem também fatores emocionais, mais subjetivos e intuitivos, intrínsecos ao ser humano e relacionados com valores, cultura ou crenças, que possam fundamentar e motivar essa decisão.

1.2. Questões e objetivo de investigação

A presente investigação propõe-se responder à seguinte questão: De que forma o modelo de desenvolvimento de projetos de TI em *outsourcing* pode gerar benefícios superiores aos riscos em comparação com o *insourcing* nas grandes empresas do setor financeiro português, e como avaliam os gestores o custo de oportunidade dessa decisão?

Para responder a esta questão, o principal objetivo desta dissertação é avaliar se a opção pelo modelo de *outsourcing* para o desenvolvimento de projetos de TI nas grandes

empresas do setor financeiro português gera benefícios superiores aos riscos em comparação com o *insourcing*, e compreender como os gestores avaliam o custo de oportunidade dessa decisão.

Preliminarmente importa identificar três subquestões: (1) Quais os fatores mais relevantes a considerar para a transferência de funções, serviços ou processos de TI, para o modelo de gestão em *outsourcing*? (2) Quais os critérios a considerar para a escolha do tipo de *outsourcing* que melhor se adequa às atividades transferidas? (3) Quais os benefícios e os riscos que influenciam a tomada de decisão de contratar uma atividade em regime de *outsourcing*?

Será assim importante explorar na abordagem metodológica da investigação os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os fatores mais relevantes para a transferência de funções, serviços ou processos de TI para um modelo de gestão dos SI em *outsourcing*.
2. Analisar os critérios utilizados pelas empresas para escolher o tipo de *outsourcing* mais adequado para cada atividade de TI.
3. Analisar como o tipo de *outsourcing* pode afetar o desempenho e a qualidade das funções de TI externalizadas
4. Examinar os benefícios e os riscos associados ao *outsourcing* de TI no setor financeiro e como estes influenciam a tomada de decisão dos gestores.
5. Avaliar a forma como os gestores do setor financeiro português calculam e consideram o custo de oportunidade ao optar entre *outsourcing* e *insourcing* para projetos de TI.

Fica deste modo sustentado e enquadrado o objetivo de investigação na questão de partida, relativamente à investigação de quais os fatores decisivos que participam na equação da tomada de decisão na escolha do modelo de negócio utilizando o *outsourcing*.

Michal Sebesta (2013) já aborda estas questões, embora orientadas para a dimensão das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Contudo, existem diferenças significativas relativamente aos projetos de TI das PMEs *versus* os das grandes empresas. Se para as segundas, num passado próximo, era uma vantagem competitiva a utilização de grandes sistemas de informação integrados com todas as áreas da empresa, com os seus fornecedores e clientes interligados, atualmente, a utilização de *software as a service* (SaaS), comprado à medida e disponibilizado instantaneamente em plataformas colaborativas e partilhadas, aumentou a vantagem competitiva das PMEs na sua capacidade de adaptação aos novos modelos de negócio digital e às exigências das novas gerações de *stakeholders*. Em termos de dimensão empresarial, para as PMEs, a utilização do SaaS é uma oportunidade para comprar “chave na mão” soluções de *Enterprise Resource Planning* e soluções de *e-commerce*, relacionadas com a transformação dos negócios, sendo o *outsourcing* um facilitador para as empresas emergentes desta dimensão (Sebesta, 2013).

No entanto, a economia digital trouxe grandes desafios às empresas de maior dimensão, em primeiro lugar pelos níveis de competitividade que as PMEs alcançaram, e depois porque os seus sistemas de informação, no que respeita aos seus componentes e à gestão das suas infraestruturas, apresentam-se com pouca flexibilidade para dar resposta, em tempo e inovação, às novas exigências dos *stakeholders*. Por isso essas empresas investiram nas mesmas soluções das PMEs, transformando os seus SI em sistemas multicanal, interligados por camadas de interfaces e por camadas de apresentação que permitiram a convivência de diferentes soluções aplicacionais e a presença de múltiplos prestadores de serviços de TI dentro das organizações.

Para darmos início a este estudo, importa identificar na prática as necessidades e/ou as funções e serviços de TI que obtêm uma resposta mais eficaz através do recurso ao *outsourcing*. É por via deste conhecimento, do ponto de vista tático e operacional da gestão dos SI, sobre o objetivo a cumprir por cada função, que a tomada de decisão estratégica da implementação do modelo de *outsourcing*, orientada ao resultado, é analisada.

Explorar estas circunstâncias, no contexto da eficácia, vem apresentar um conjunto de aspetos transversais à primeira subquestão, permitindo uma progressão coerente na busca pelas respostas às dúvidas que irão surgindo, agregando um conjunto de conhecimentos que vão desde a identificação de fatores que concorrem para a melhor solução, as metodologias utilizadas na gestão de projetos de TI, a influência dos *stakeholders*, o custo de oportunidade na tomada de decisão e os benefícios e os riscos do modelo de negócio baseado na externalização.

Quanto à segunda subquestão, constata-se que, relativamente à tomada de decisão estratégica da organização, de todos os fatores identificados na literatura, não se encontraram muitas referências a critérios que não estejam diretamente relacionados com o racional da produtividade e da eficácia. A escolha do *outsourcer* dependerá apenas de critérios de qualidade, velocidade e preço (Soininen, 1995).

No entanto, “Operational effectiveness is not strategy” (Porter, 1996, p. 37). A experiência profissional do investigador e as práticas de gestão que experienciou e observou, embora não as possa extrapolar a todo o setor financeiro, frequentemente apontam para outros fatores ou critérios de decisão que, ou não se encontram na literatura ou não estão estudados com grande profundidade, como, por exemplo, (1) reestruturações ou redimensionamentos motivados por conjunturas económicas. É o caso de o contrato de *outsourcing* incluir a transferência de ativos (Varajão, 2002) com a transmissão de unidade de negócio e cedência de trabalhadores, numa estratégia de redução das limitações inerentes aos acordos coletivos de trabalho no que respeita a horários, funções a desempenhar, progressões automáticas, horas de formação obrigatórias, de entre outros

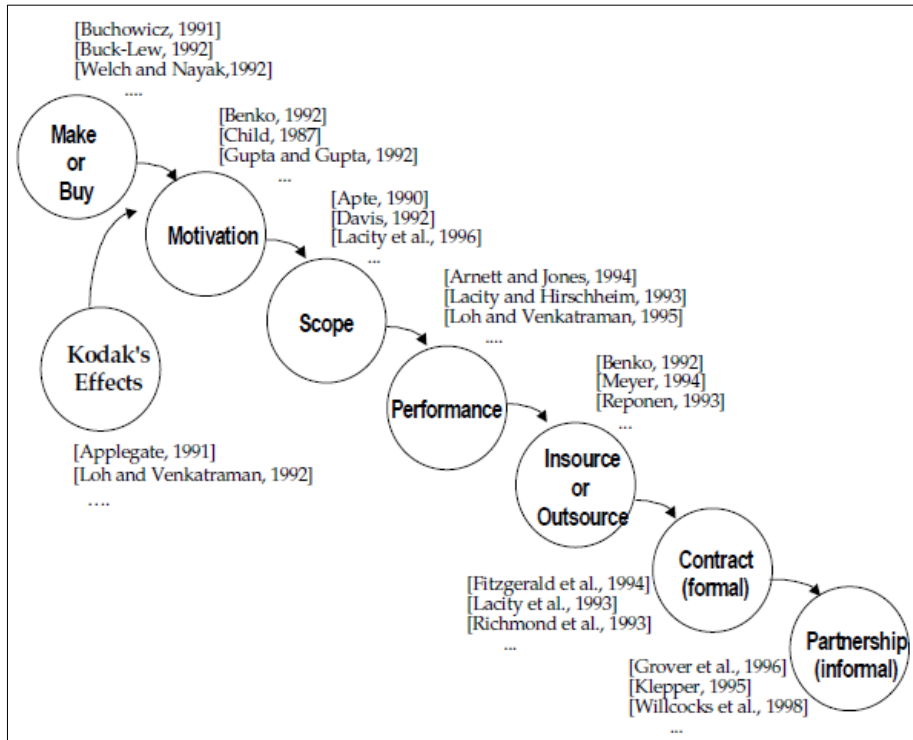
exemplos. Do mesmo modo, também não parece ter sido abordado o fator da (2) transferência de responsabilidade da gestão face aos deveres inerentes ao pelouro dos Sistemas de Informação. Ou outro fator, relacionado com o (3) valor da empresa no mercado, parecendo muitas vezes depender de uma mais-valia relacionada com a notoriedade do fornecedor que assegura as funções do sistema de informação e que poderá ser decisivo numa avaliação *due diligence* em negócio de fusões e aquisições. Ou ainda o fator da escolha de um *outsourcer* pelo seu estatuto ou pelo peso da sua (4) influência junto da supervisão, por necessidades de *compliance*, aprovações regulamentares ou manutenção de licenças de atividade.

Tendo em conta a terceira subquestão, importa, portanto, concluir, qual o peso deste tipo de fatores que, na verdade, desvirtuam os fatores encontrados nos estudos anteriores, relativamente à importância e ao peso atribuído aos critérios determinantes para influenciar, numa avaliação risco/benefício, a decisão estratégica da implementação de um modelo de *outsourcing*.

O modelo de investigação baseia-se na análise das soluções de *outsourcing* de maior aplicabilidade nas organizações, reconhecidas e estudadas pelas academias através da investigação científica publicada (Lee, Huynh, Chi-Wai & Pi, 2000).

No entanto, nas duas últimas décadas, o paradigma alterou-se. Anteriormente as estratégias de externalização estavam associadas à tomada de decisão sobre conceitos como o *make-or-buy*, a *performance*, o *insource* ou o *outsource*, até à estratégia das parcerias (Lee et al., 2000), conforme (Figura 1.5).

Figura 1.5: Evolução dos estudos sobre *outsourcing*



Fonte: 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences. The evolution of outsourcing research: what is the next issue?

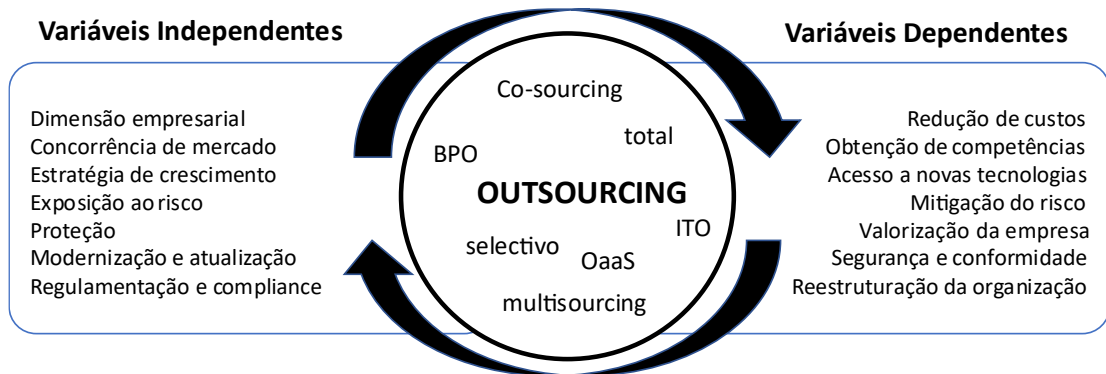
Hoje, a economia digital instalou-se, os modelos de negócio alteraram-se ou complementaram-se para abranger novos processos de digitalização e de desintermediação. Os custos de adquirir e manter uma infraestrutura própria dedicada ao negócio tornou-se inoportável e, sobretudo, desajustada para a maioria das empresas. Com a evolução tecnológica, principalmente com a velocidade de processamento, a normalização das interfaces aplicativos e a capacidade de armazenamento em *cloud*, a utilização dos sistemas de informação, integrados com todas as áreas da empresa, com os seus fornecedores e clientes interligados, passou a poder ser adquirida à medida e disponibilizada instantaneamente em plataformas colaborativas e partilhadas, com um investimento ajustável e financeiramente flexível, em cada momento, às necessidades efetivas da organização.

A utilização de SaaS aumentou a vantagem competitiva das PMEs. As necessidades de adaptação dos SI às novas realidades do negócio digital deixaram de ser realizadas com recurso a megaprojetos, de complexa gestão e de elevado investimento, numa metodologia como a pioneira e muito estruturada *Waterfall*, e passaram a ser satisfeitas ao nível de projeto, em intervenções específicas, autónomas e de rápida implementação, numa nova abordagem *Agile* (Demirag, Öztürk & Ünal, 2023).

Daí que o modelo de investigação deste trabalho terá de acrescentar ao *outsourcing* total ou seletivo, ao *cosourcing* e ao *multisourcing* as soluções emergentes de *Information Technology Outsourcing* (ITO), *Business Process Outsourcing* (BPO) e *Outsourcing as a Service* (OaaS).

Assim, para dar resposta ao objetivo de trabalho em mente – avaliar se a opção pelo modelo de desenvolvimento de um projeto de TI, nas grandes empresas do setor financeiro português, em algum tipo de *outsourcing*, gera benefícios superiores aos riscos em comparação com o *insourcing*, e compreender como os gestores avaliam o custo de oportunidade dessa decisão – importa relacionar e verificar o comportamento das variáveis independentes a que o processo de decisão estratégica de seleção do modelo de *outsourcing* está sujeito (Figura 1.6). Importa ainda analisar as consequências dessa decisão nas variáveis dependentes que se pretendem alcançar, como na mais mensurável, a redução de custos, ou nas mais subjetivas e transversais à estratégia empresarial, a necessidade de uma reestruturação e a capacidade de influenciar o supervisor. Este esquema é cíclico, tendo em consideração que, conforme se vão manipulando as variáveis independentes, as variáveis dependentes vão sendo explicadas e, em consequência, se vão encontrando os fatores determinantes para a mudança.

Figura 1.6: Modelo de investigação



Fonte: Produção própria

1.3. Estrutura da Dissertação

A organização deste trabalho foi estruturada em cinco capítulos. O capítulo introdutório aborda a crescente importância que a estrutura tecnológica das organizações tem na estratégia organizacional, nomeadamente na transformação da visão estratégica de gestão e de mercado a seguir. Nesta introdução, definida a conjuntura, contextualiza-se o ambiente de decisão sobre a questão de partida subjacente ao modelo de gestão das diversas funções de um sistema de informação em regime de *outsourcing*. Formulam-se as questões de investigação e limita-se o seu objetivo aos critérios de decisão que poderão influenciar a tomada de decisão sobre a contratação de um determinado tipo de *outsourcing*. No capítulo seguinte, o segundo, a revisão da literatura, exploram-se os diferentes tipos de *outsourcing*, tendo em vista a compreensão das suas particularidades e impactos na gestão das TI. Discute-se a opção estratégica do *insourcing versus outsourcing* e, mais aprofundadamente, o *outsourcing* de tecnologias de informação e a natureza da relação cliente-fornecedor, destacando-se, do ponto de vista do cliente, os benefícios e os riscos a considerar para os fatores que influenciam a escolha do modelo de gestão das TI. Aqui são trabalhadas as variáveis do modelo de investigação que irão conduzir ao cumprimento dos objetivos definidos. Serão apresentadas as principais limitações da literatura, tendo em vista a exploração de eventuais lacunas que venham a justificar este estudo e a explicar as linhas de atuação seguidas nos capítulos seguintes. O terceiro

capítulo é o referente à metodologia adotada para a recolha e análise de dados que suportem a investigação. Serão discriminados as técnicas exploratórias e o tipo de dados utilizados, qualitativos e quantitativos, bem como as técnicas empregadas na análise de resultados, para garantir o rigor científico e a confiabilidade dos resultados. O quarto capítulo vai ser responsável pela análise crítica e apresentação dos resultados. A relação entre os diferentes achados será a responsável pela validação ou não das questões colocadas no capítulo segundo, permitindo compreender os benefícios e os riscos percebidos pelos decisores, enfatizando a sua influência na tomada de decisão em contexto de *in* ou *out sourcing*. Por último, o quinto capítulo, as conclusões, sintetizará os principais resultados baseados nos achados e na importância do estudo para o entendimento das dinâmicas associadas à tomada de decisão, na área dos sistemas de informação e dos projetos de TI, sobre soluções de *outsourcing*. Este capítulo só estará finalizado após o reconhecimento das limitações que poderão condicionar este estudo. Para além disso, serão identificadas algumas tendências de futuro e sugestões de investigação em novas áreas, que possam vir a contribuir para o entendimento dos acordos de *outsourcing* relativamente às decisões corporativas.

2. Revisão da literatura

A tomada de decisão estratégica está focalizada em encontrar soluções mais eficientes, tendo em vista a obtenção de um retorno visível nos resultados esperados. Para esse efeito investe em dois vetores principais, na redução de custos e/ou no aumento da eficácia. Qualquer um destes vetores terá repercussões na melhoria dos resultados, no entanto diferem na sua implementação. A redução de custos é normalmente implementada através da gestão de processos, pela via da automatização e da eliminação dos desperdícios e ineficiências ao longo das atividades. Por seu lado, o aumento da eficácia já requer metodologias próprias como a gestão da inovação e a gestão do conhecimento. A inovação é uma estratégia de longo prazo e taticamente a sua implementação exige um processo de melhoria contínua. Manter o ritmo da inovação depende de estímulos e de sinergias, de

experiências colaborativas, de forma a partilhar conhecimento (Bergeron, 2003) e encontrar soluções.

Nesse aspeto, a “descoberta” do *outsourcing*, mais precisamente do *offshore outsourcing*, relacionado com a estratégia de redução de custos operacionais, como a mão de obra mais barata (Carmel & Tija, 2005), ou do *global outsourcing* (Contractor, Kumar, Kundu & Pedersen, 2010), relacionado com a obtenção de melhores recursos, como capital intelectual especializado ou ainda de produtos e serviços com maior qualidade (Porter, 1996), têm sido soluções adotadas de uma maneira generalizada pelas organizações. Portanto, como já aqui abordado, a decisão estratégica já não reside na adoção ou não de um modelo de *outsourcing*, mas antes na escolha do modelo de *outsourcing* mais eficaz. “... the key issue facing organizations is not "should we outsource" but "how should we source".”, conforme Wibbelsman e Maiero em 1994 (citado em Dibbern, Goles, Hirschheim & Jayatilaka, 2004). No caso em estudo nesta dissertação, a eficácia do *Outsourcing* dos Sistemas de Informação no desenvolvimento de projetos, na sua variante de *Information Technology Outsourcing* e *Business Process Outsourcing* (Willcocks & Lacity, 2016).

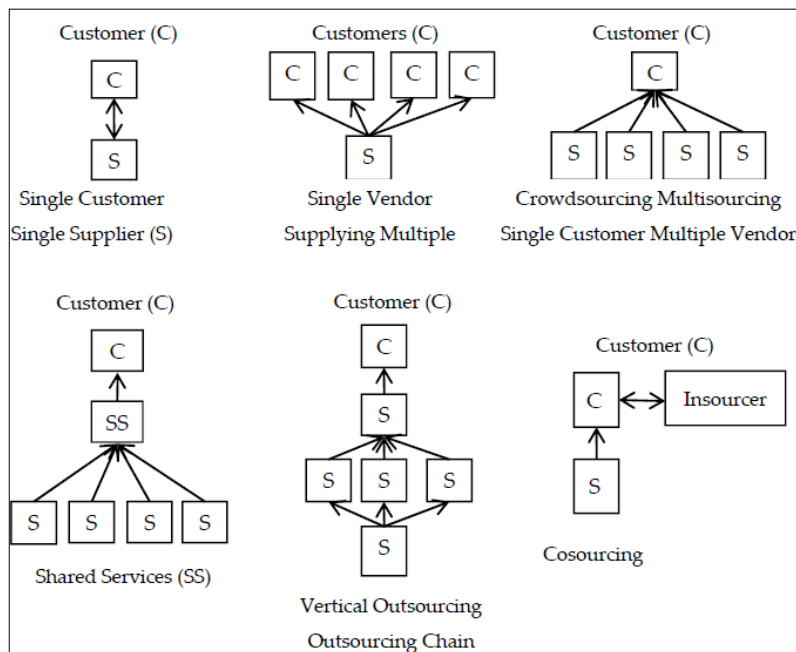
Willcocks e Lacity, já em 2010 (citado em Willcocks & Lacity, 2016), assinalavam um crescimento destas duas vertentes através de uma prática que consideram dominante na implementação estratégica do *outsourcing* nas organizações, o *multisourcing*. O êxito reside no acesso a competências diversas e específicas sem criar dependências de um único fornecedor.

Por último, temos de considerar a última fronteira que a economia digital nos revelou, a internet e a sua capacidade de conectar plataformas de utilizadores, programadores, linguagens de programação, infraestrutura de comunicação, de segurança e de armazenamento. Esta nova conjuntura transformou o *outsourcing*, que vivia tradicionalmente na casa do cliente, num serviço que passou a estar em qualquer parte do mundo. Relativamente ao ITO e ao BPO, a existência da internet criou um fenómeno global, o *online-microsourcing*, uma prática emergente de fornecer pequenas unidades

empresariais de funcionalidades e aplicações que auxiliam na implementação dos modelos de negócio digital (Lu, Hirschheim & Schwarz, 2015), alavancado pelas visões de partilha, colaboração e transparência das metodologias *Open-Data*, *Open-Access*, *Open-Hardware*, *Open-Standards* e *Open-Source*. Neste modelo virtual, o *multisourcing* ambientou-se e é agora fornecido em *crowdsourcing* (Howe, 2006) ou *voluntary outsourcing* (Galdon-Salvador, Garrigos-Simon & Gil-Pechuan, 2015). Através desta nova forma de trabalho, as organizações passaram a poder aceder, rapidamente e a baixo custo, a uma oferta semelhante à de um *Outsourcing as a Service*, na sua disponibilização via internet de soluções que vão desde simples funções de negócio até projetos de TI, aplicações integradas e websites, “Thanks to the collaborative nature of Web 2.0” (Pankowska, 2019, p. 4). Embora se possa, à partida, distinguir estas duas formas de *outsourcing* pela natureza profissional e contratual do OaaS, *versus* a pretensa gratuidade amadora do *crowdsourcing*, na verdade, até aí encontramos similitudes. “The work of this crowd is rewarded in some way: tangible (money, prizes, etc.) or intangible (recognition, entertainment, prestige, etc.)” (Estellés-Arolas, Navarro-Giner & González-Ladrón-de-Guevara, 2015, p. 34). Para além disso, esta coletividade, unida pelo mesmo interesse, um processo colaborativo de inovação em *open-source*, é constituída por profissionais (Más, 2015, p. v).

Esta transformação digital veio proporcionar a recuperação do *insourcing*, principalmente aliado ao modelo do *cosourcing*, numa visão cooperativa (Pankowska, 2019) associando uma ou várias organizações a um ou vários fornecedores de serviços de *outsourcing* (Figura 2.1).

Figura 2.1: Modelo de *sourcing* cooperativo



Fonte: Information Technology Outsourcing Chain: Literature Review and Implications for Development of Distributed *Coordination sustainability*. Malgorzata Pankowska

2.1. Tipos de *outsourcing*

Hoje, as empresas, independentemente da sua dimensão ou do setor em que se inserem, para acompanharem a evolução tecnológica e os novos modelos de negócio digital, vão ter de escolher e implementar um modelo de gestão de projetos de TI. Como nos é dado observar, a diversidade e as especificações do catálogo de *software*, a conformidade e a regulamentação inerente a cada atividade e as suas particularidades relativamente à soberania de cada país, bem como a multiplicidade de funções e de infraestruturas, são responsáveis por afastar as soluções de *insourcing*. Será assim relevante identificar, para cada tipo de projeto, qual o serviço de *outsourcing* mais adequado. Seja total ou seletivo (Soininen, 1995), seja de gestão de projetos (Willcocks & Lacity, 2016) ou, seja ainda, *multisourcing*, como no exemplo de Wibbelsman e Maiero de 1994 (conforme citado em Newell & Maertens, 2001).

A classificação do *outsourcing* pode ser efetuada de acordo com diferentes critérios. Por se pretender uma visão mais particularizada, vamos utilizar as tipologias definidas por Millar em 1994 (citado em Dibbern et al., 2004). Millar, embora com trabalho publicado, inclusive em coautoria com Porter, não era um académico, era um gestor (Porter & Millar, 1985), CEO e *chairman* de multinacionais na área da consultoria e, talvez por isso, a sua visão apresente particularidades mais próximas da prática da gestão de um *outsourcer*.

Segundo Porter e Millar (1985), “o papel e a importância da tecnologia dependem do setor de atividade”. Acrescentam também que a banca e os seguros são sempre os mais entusiastas na sua utilização, pela “intensidade” requerida quanto às necessidades de informação. Entendem, portanto, que a informação por si, e as TI como suporte dos processos de tratamento dessa informação, são uma vantagem competitiva e, por isso, estratégica para as organizações. Ao aprofundarem o tema precisaram de descer do nível estratégico da gestão e, nesse caminho, descobriram um sistema de valor (Porter & Millar, 1985) onde as TI têm um papel relevante na transformação das atividades, nas suas ligações e, principalmente, no valor acrescentado que trazem à cadeia de valor de todos os processos e atividades das empresas. Porter e Millar aperceberam-se e destacaram que a tecnologia promove novas ligações e favorece a coordenação das atividades entre fornecedores, empresas e clientes. Este contexto parece ser essencial para que Millar em 1994 (citado em Dibbern et al., 2004), apresente, na sua visão do *outsourcing*, novos conceitos diretamente relacionados com a possibilidade de selecionar processos ou funções a externalizar dentro dos SI, a criação de valor que um fornecedor pode acrescentar aos processos que lhe são entregues e a cooperação e partilha de conhecimento entre *outsourcer* e *outsourcee*. É um novo ponto de vista, na altura premonitório, que vê o *outsourcing* como um recurso que visa, em qualquer ponto da cadeia de valor, ser utilizado para gerar valor. Este achado permitiu a Millar acrescentar ainda mais três categorias às tipologias de *outsourcing*, relacionadas com a migração tecnológica, com a gestão dos processos de negócio e com a criação de parcerias, partilhando benefícios e riscos. É esta a visão que partilhamos e que, 30 anos depois, ousamos modernizar no próximo subcapítulo.

2.1.1. *Outsourcing* geral

Para realçar neste estudo a decisão de optarmos pelo posicionamento de Millar relativamente ao conceito de *outsourcing*, e aqui, mais precisamente o *outsourcing* geral, será útil compará-lo com o *outsourcing* total de Soininen, 1995. Para Soininen esta é uma forma radical de externalização em que todo o SI é “vendido” ao *outsourcer*. Neste documento não interessa considerar apenas esta visão orientada para o nível de controlo ou de integração das funções de TI, dado que este modelo de *outsourcing* pode eliminar o conhecimento da organização sobre uma área estratégica, um racional difícil de justificar no atual contexto da importância dos dados e da gestão da informação para as organizações. No entanto, tal como Soininen refere, há uma diferença entre as funções estratégicas do SI e a infraestrutura de suporte ao SI. Apenas neste segundo caso, admitimos, para esta dissertação, a denominação de *outsourcing* total, embora, na realidade, neste caso, estejamos a falar de um contrato mais próximo de uma prestação de serviços do que de um contrato de *outsourcing*. No entanto, o mais relevante é que, para Millar, o *outsourcing* total é polivalente e tem outras perspetivas, mais adequadas a uma denominação de *outsourcing* geral, que absorve diferentes complexidades. O *outsourcing* geral de Millar funciona por critérios de (1) seletividade de funções de TI, (2) valor acrescentado e (3) cooperação, conforme Millar em 1994 (citado em Dibbern et al., 2004).

No primeiro caso, Millar denomina-o de seletivo e considera que se realiza quando uma área funcional é transferida para o fornecedor do serviço. São exemplos práticos, segundo a experiência do investigador, a gestão de um centro de operações, o desenvolvimento de *software*, a manutenção aplicacional ou o suporte ao utilizador. São funções do sistema de informação facilmente externalizáveis, dado que são, principalmente, funções secundárias da organização que gerem processos de suporte da atividade bancária ou seguradora. Nalgumas destas funções a externalização proporciona benefícios imediatos, como é o caso de um suporte ao utilizador de nível mundial, que acompanhe os utilizadores de uma organização multinacional por vários fusos horários, não fazendo depender o seu horário de funcionamento do horário de trabalho da sede da organização.

No segundo caso, Millar designa-o de *outsourcing* de valor acrescentado, e ocorre quando uma área funcional é escolhida para ser externalizada por uma questão de eficiência económica. Neste caso espera-se obter uma mais-valia que não podia ser atingida através do recurso a equipas internas. O objetivo é contratar não apenas funções operacionais, de suporte ou secundárias, mas adquirir também processos de gestão que contribuam para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização. Pela experiência do investigador, são um bom exemplo de situações enquadráveis nestes processos de externalização as atividades relacionadas com a conformidade regulatória e a proteção de dados. Não são tarefas rotineiras ou pré-definidas, mas antes atividades de monitorização e ajustamento que visam antecipar futuras exigências da supervisão ou do regulador.

Por último, embora, obviamente, sem nenhuma precedência definida, o *outsourcing* cooperativo de Millar pretende representar uma situação em que uma área funcional desenvolve a sua atividade em parceria ou aliança com entidades externas, partilhando conhecimento, risco e recompensas inerentes ao resultado atingido. Este mutualismo cria uma proximidade que vai para além da relação contratual, onde cada parte investe numa relação de confiança com um objetivo de cocriação de valor. Mais uma vez, pela prática profissional do investigador, tem sido um exemplo destes acordos a construção das plataformas de *e-Banking*, em que ambos os parceiros, bancos e fornecedores das soluções, têm de partilhar as suas competências-chave, num processo colaborativo que trará benefícios mútuos relativamente ao conhecimento partilhado e à inovação conjunta. Um excelente indicador desta prática é a inclusão nos acordos de *outsourcing* de cláusulas contratuais a estabelecer um *benchmarking* colaborativo, abrindo as portas das empresas a organizações concorrentes para que possam conhecer as novas soluções em desenvolvimento. Um *outsourcing* “coopetitivo”, que alie o cooperativismo à competitividade, fomentando a inovação e promovendo a melhoria contínua. Ainda mais relevante, por ser um exemplo prático da própria implementação do contrato de *outsourcing*, é a relação criada entre as partes numa fase fundamental da realização do negócio de *outsourcing*, a fase respeitante ao acordo de transição (Beulen, Ribbers & Roos, 2006) ou da gestão da transição. Nesta fase, as competências do fornecedor e as do cliente

reúnem-se numa estratégia de *cosourcing*, que vigorará por um período, após uma verificação conjunta das tarefas contratadas e de um *cut-off* dos projetos em curso, até que a passagem do conhecimento seja efetivada. O *cosourcing* depende do *insourcing*. Estamos perante essa solução quando o *outsourcing* se realiza através de um fornecedor interno, pela constituição de uma equipa interna, autónoma, criada para lidar com certas operações em alternativa ou a par com o *outsourcing*, porque tem mais competências e/ou é mais eficiente (Hedén, Nordahl, & Wedborn, 2008). Esta resposta, no caso de grandes empresas ou grupos económicos, é ampliada pela criação de estruturas como a de um Agrupamento Complementar de Empresas. Estes organismos surgem como formas de cooperação e partilha de recursos, como colaboradores, infraestrutura operacional, conhecimento técnico e portefólio aplicacional. Estes centros de serviços partilhados têm como objetivo, por via da centralização, reduzir custos e aumentar a eficácia operacional das funções dos SI. O modelo, por apresentar estas vantagens e, principalmente, na área dos sistemas financeiros transacionais, por permitir a implementação de uma estratégia de normalização, evoluiu para dar resposta às redes interbancárias, nacionais e transnacionais, como são exemplo a SIBS, a UNICRE ou o SWIFT.

2.1.2. *Outsourcing* transacional

Segundo Millar, em 1994 (citado em Dibbern et al., 2004), estamos perante um *outsourcing* transacional quando existe migração de uma estrutura tecnológica para outra pertencente a um fornecedor externo do serviço. O *core* do negócio do vendedor de *outsourcing* é o de gerir a plataforma dos sistemas legados ou o de efetuar a transição para uma nova tecnologia. Isso pode ser realizado por uma única migração de dados, através de técnicas de mapeamento ou pode ainda tratar-se da exclusiva manutenção dos sistemas *legacy* de um cliente, por determinado número de anos, muitas vezes por razões de *compliance*. Embora estejamos a falar de fases subsequentes relacionadas com a migração de sistemas, (1) gestão dos sistemas *legacy* que o cliente escolheu externalizar, (2) migração para uma nova tecnologia ou sistema de informação e (3) gestão da nova plataforma, cada processo pode ser entregue a diferentes fornecedores. Este *outsourcing* transacional apresenta

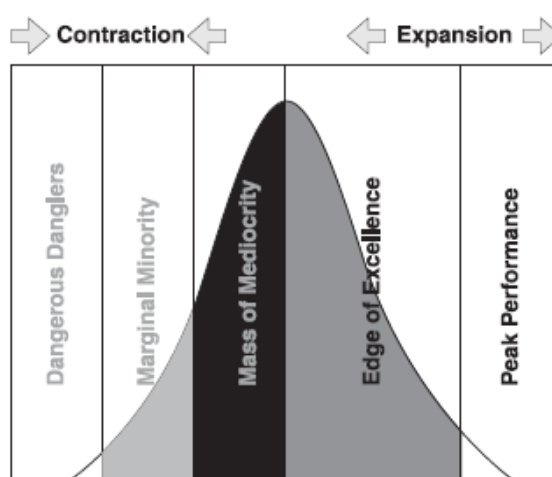
diversas soluções. Podemos associar este modelo ao negócio da gestão de serviços e infraestruturas partilhadas, inicialmente disponibilizando simples soluções de *hosted services*, ou *hosting*, normalmente associados à gestão de *data-centers*, quando uma máquina física (servidor) é alojada no fornecedor e acedida pelo cliente (Willcocks & Lacity, 2016). Mais recentemente, com o surgimento das infraestruturas *cloud*, podemos relacionar este modelo de *outsourcing* com a virtualização dos servidores e a sua integração em *cloud ecosystems*. Esta infraestrutura vem permitir às empresas que não têm capacidade interna para dar resposta à procura crescente do seu mercado conseguirem ganhar escala (Willcocks & Lacity, 2016). Por via desta integração o *outsourcing* transaccional possibilitou o surgimento de novos modelos de cooperação, desenhados à medida, na mais recente estratégia de disponibilização de soluções *as a service*, mais flexíveis. Não deixa também de ser precursora, esta visão de Millar, na transformadora ligação do *outsourcing* aos serviços partilhados, um processo evolutivo que está a gerar agora uma mudança na forma como as empresas trabalham e os gestores decidem, de um modelo de pura relação custo-eficiência para novos modelos inovadores de criação de valor (Deloitte, Dubai Outsource City, Al Malik, Monitor Deloitte, & Durou, n.d.)

2.1.3. Outsourcing de processos de negócio

Esta tipologia, *Business Process Outsourcing*, refere-se ao modelo de gestão das TI em que o cliente entrega a um fornecedor externo a exclusividade de um processo de negócio, conforme Millar em 1994 (citado em Dibbern et al., 2004), desde que não tenha interconectividade com outras áreas internas (Sebesta, 2013). Esta prática, embora referenciada desde os meados da década de 90 do século passado (Hirschheim, 2021), é uma das mais recentes abordagens de contratação de *outsourcing*. Tem encontrado um *habitat* natural na implementação da estratégia de concentração empresarial, por via de aquisições e fusões, como demonstra a realidade do setor financeiro português (Associação Portuguesa de Bancos, 2015). Esta crescente atividade de concentração, motivada pela busca do aumento da dimensão das empresas, tendo em vista a redução da vulnerabilidade

face à concorrência, tem sido impulsionada pelas soluções BPO, permitindo elevados níveis de eficiência na forma como as empresas fundem e conectam os seus processos de negócio (Koulopoulos & Roloff, 2006). Koulopoulos e Roloff apresentam uma curva de Gauss representativa da capacidade de atuação da organização sobre os seus processos e de como devem separá-los em cinco grupos distintos, caracterizados desde a maior exposição ao risco, à falta de competências internas e aos custos acrescidos que esses processos representam para a organização (Figura 2.2), à esquerda, até às duas colunas da direita que retratam os processos pertencentes ao *core competence* da organização.

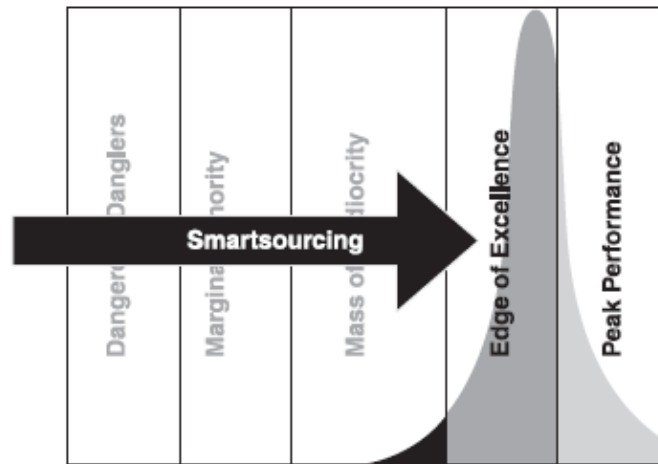
Figura 2.2: Separação de processos. Áreas de contração e expansão de processos



Fonte: SMARTSOURCING: Driving Innovation and Growth Through Outsourcing,
Koulopoulos & Roloff

Para estes autores, a curva deve ser comprimida para a direita (Figura 2.3), forçada pela cedência ao *outsourcing* dos processos em que a organização tem menor domínio. Isso revela uma estratégia de *smartsourcing*, um *outsourcing* de competências. Esta opção permitirá libertar a organização para as atividades e tarefas relacionadas com os processos onde a capacidade instalada e as competências internas melhor se adequam.

Figura 2.3: Smartsourcing. Áreas de contração e expansão de processos



Fonte: SMARTSOURCING: Driving Innovation and Growth Through Outsourcing, Kouloupoulos & Roloff

No entanto, o *smartsourcing* ainda não passou de um conceito ou pelo menos de uma *framework* de análise de processos e avaliação de competências de trabalho, na prática, o modelo de BPO, por permitir manter vários fornecedores em simultâneo para diferentes serviços, tem sido mais bem definido como *multisourcing* (Cohen & Young, 2005). O *multisourcing* tem sido a prática dominante e continua em crescimento (Willcocks & Lacity, 2016). É certo que na atividade bancária e seguradora os processos de negócio dependem de uma multiplicidade de componentes dos sistemas de informação, desde os relacionados com as infraestruturas até ao desenvolvimento aplicativo, desde o suporte ao utilizador até à gestão e manutenção das aplicações de TI. Por isso torna-se difícil encontrar um único fornecedor que desempenhe todas as valências necessárias a cada atividade. É neste contexto que podemos observar que o BPO tem sido parte da estratégia de *multisourcing*, permitindo uma divisão de tarefas, atividades ou funções, todas relacionadas no mesmo processo, seja de negócio, de gestão ou de suporte, baseada nas competências, na avaliação de risco, na qualidade e na inovação.

Como estratégia de gestão de TI, o maior atrativo é a sua flexibilidade (Sebesta, 2013). Como tática, é uma vantagem na integração de soluções tecnológicas em plataformas partilhadas por diferentes sistemas de informação. Operacionalmente, é um desafio à

capacidade de coordenação do cliente, dada a dificuldade na partilha de informação entre os fornecedores (Plugge & Bouwman, 2015), e na definição dos limites das responsabilidades de execução de cada um.

2.1.4. Outsourcing de benefícios de negócio

Millar, em 1994 (citado em Dibbern et al., 2004), observa uma nova forma de contratação de *outsourcing*, na qual são estabelecidas as contribuições dos fornecedores em termos de benefícios explícitos para o negócio do cliente, e associa o pagamento do serviço à capacidade de o fornecedor entregar esses benefícios. O objetivo das partes é o de colaborar e partilhar riscos e lucros, indexando os custos do cliente aos benefícios a partilhar com o fornecedor, tornando-os parceiros (Beulen et al., 2006). Nesta situação contratual não está acordada a execução de um processo ou função de TIC, embora o fornecedor seja responsável por essa execução. O cumprimento do acordo e o respetivo pagamento estão indexados ao desempenho e aos resultados obtidos do fornecedor. Portanto, o *outsourcing* de benefícios de negócio insere-se na ótica da eficácia, e implica um alinhamento dos objetivos do fornecedor com a estratégia definida pelo cliente. E esta é a novidade. Se até agora nos tínhamos centrado na necessidade de uma empresa adquirir serviços em *outsourcing* para se poder dedicar ao que seriam as suas *core competencies*, Millar vem agora proporcionar uma nova visão, um *outsourcing* estratégico, onde a empresa perde controlo em troca de flexibilidade (Quinn & Hilmer, em 1994, citado em Dibbern et al., 2004). Este *trade-off* na realidade vem aumentar as garantias do cliente, dado que existe uma partilha do risco e da responsabilidade assumidos pelo fornecedor, para que também ele possa partilhar dos benefícios. Esta tipologia de negócio torna-se ainda uma vantagem para o decisor, dado que a tomada de decisão de avançar para um formato de gestão das funções dos sistemas de informação em *outsourcing* estará sujeita a uma análise de risco e, embora essa avaliação dependa do apetite pelo risco de cada decisor, optar por esta forma de contratualização reduz significativamente a ponderação da variável risco no modelo de avaliação. Nesta nova vertente do acordo de *outsourcing*, um posicionamento estratégico sustentável do cliente depende deste *trade-off* entre

aquilo que diferencia as partes: tecnologia, competências e sistemas de gestão. “Many trade-offs reflect inflexibilities in machinery, people, or systems.” (Porter, 1996, p. 44). A organização pode agora deixar de se preocupar em exclusividade com o que são as suas *core competencies* e apontar as suas capacidades ao seu *core business*. A escolha das atividades pode pertencer à organização, mas a maneira como elas são executadas já não. A área de TI nas organizações nunca deixou de ser considerada estratégica. Aliás, já em 1985, Porter e Millar, no seu artigo “How Information Gives You Competitive Advantage”, afirmavam que as TI estavam a mudar as regras da competição (Porter & Millar, 1985). Em primeiro lugar porque alteram a estrutura dos mercados. Em segundo lugar porque criam uma vantagem competitiva. Em terceiro lugar porque originam negócios completamente novos. Nesta linha de raciocínio podemos inferir que as TI, para além de nunca terem deixado de ser estratégicas, ainda têm a capacidade de influenciar a estratégia organizacional.

Por isso, os acordos de *outsourcing* também passaram a funcionar em *joint ventures*, numa aliança estratégica, legitimada por uma participação financeira ou por uma posição acionista, mútuas, baseada na relação risco/benefício entre o cliente e o fornecedor. Muitas vezes esta relação dá origem a novas empresas cujo trabalho é o de apoiar a empresa mãe, ou a corporação, prestando serviços em *outsourcing* (Chakrabarty, 2006). Aqui chegados, quer parecer aos olhos do investigador que esta definição e caracterização de *outsourcing* de Millar, trazendo os conceitos de valor acrescentado, cooperação e a partilha de recursos, de processos de negócio, dos riscos e das estratégias de gestão, associados à relevância que as TI alcançaram na implementação das estratégias de diferenciação e inovação, se transformou num caminho para o *Information Technology Outsourcing*.

2.1.5. Outsourcing de Tecnologias de Informação

As tecnologias de informação tornaram-se parte integrante de todos os processos de negócio das organizações (Beulen et al., 2006). Esta circunstância está cada vez mais relacionada com a deriva do modelo de negócio tradicional para o modelo de negócio

digital. A tecnologia promove a conectividade e tem sido o fator precursor da inovação e da evolução dos modelos de negócio desenhados exclusivamente para a economia digital. As conquistas tecnológicas têm provocado ao longo da história alterações aos processos de trabalho que, quando são muito disruptivas, operam transformações revolucionárias nas organizações e na sociedade, como aconteceu nas três primeiras revoluções industriais que surgiram desde 1760.

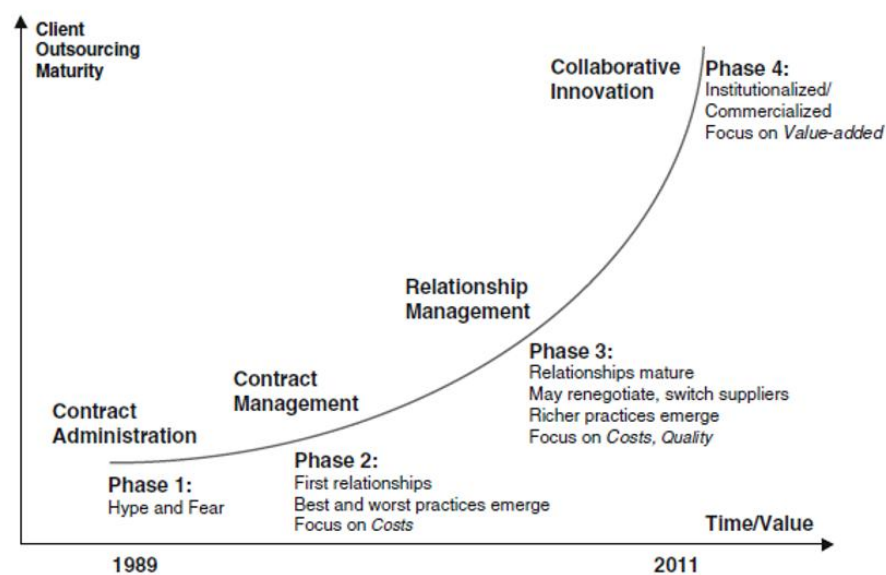
Schumpeter (1961), no seu entendimento sobre os ciclos económicos, acreditava que o gatilho da mudança era o obsolescimento dos produtos e serviços, obrigando a transformações nos processos produtivos e nas soluções a entregar aos clientes. Denominou o processo de “destruição criadora” (Schumpeter, 1961, p. 108) e apontava a inovação tecnológica como a responsável pelo início do processo de mudança de um ciclo económico, trazendo uma nova subida na curva do progresso e da prosperidade económica. Schumpeter descobriu uma função cíclica de mudança organizacional e económica e detetou as variáveis que, no seu tempo (1883-1950), produziam essa transformação, no entanto, não conheceu a economia digital nem a virtualização dos produtos (Silva, 2023).

O novo ciclo económico que vivemos é a 4.^a revolução industrial (Schwab, 2019), uma verdadeira “digital avalanche” (Kotler, 2019, 00:02:14) que se abate sobre todos os setores de atividade. Surgiu também de uma destruição criadora ou evolutiva, neste caso sobre a estratégia empresarial, recriada pela busca de um novo mercado, virtual, global, emocional, cuja resposta da decisão estratégica foi a de optar por um modelo de negócio exclusivo e pelo conseqüente investimento na transformação digital. Este novo ciclo económico é um processo metodológico e tecnológico de mudança, não só relacionado com o modelo de negócio, mas também com o modelo de produção. Para dar resposta a essa necessidade, as empresas têm de atuar sobre toda a cadeia de valor, interligando os processos produtivos, processos esses cada vez mais complexos ao nível da interconectividade das funções de desenvolvimento, produção, distribuição e pós-venda (Mohelska & Sokolova, 2018). A solução para esta interconectividade reside nos sistemas de informação. As funções de um sistema de informação são muito variadas e, de uma

forma pouco exaustiva, compreendem a gestão de três camadas funcionais, dados, interfaces e apresentação, todas realizáveis por via de fornecedores de ITO. A partir desta fase, por uma questão de comodidade de escrita e de leitura, vamos utilizar a designação de ITO como compreendendo as seguintes tipologias: *IS development outsourcing*, *Business Process Outsourcing*, *Cloud computing*, *Software as a Service*, *Platform as a Service (PaaS)* e *Infrastructure as a Service (IaaS)*. Esta dispersão de soluções de ITO, segundo Leimeister em 2010 (citado em Hodosi & Rusu, 2019), está relacionada com duas circunstâncias principais. Primeiro, é uma consequência de uma mudança na estratégia empresarial. Segundo, deve-se à incerteza relativamente ao valor acrescentado proporcionado pelas TI.

Na figura seguinte (Figura 2.4), podemos visualizar o impacto desta teoria associada a duas dimensões, a maturidade do *outsourcee* versus o valor acrescentado nos contratos de ITO.

Figura 2.4: A curva de aprendizagem do *sourcing* global 1989–2011



Fonte: The New IT Outsourcing Landscape From Innovation to Cloud Services *Willcocks & Lacity, 2016*

Em complemento ao trabalho de Leimeister, os investigadores Willcocks e Lacity (2016) compreenderam que a relação entre as mudanças estratégicas e a perceção do valor acrescentado nos contratos de *outsourcing* é evolutiva, e cresce numa progressão

geométrica proporcional à maturidade do cliente relativamente à capacidade de gestão dos contratos de *outsourcing*. Muito significativas são as diferenças evidentes entre as duas primeiras fases e as duas últimas. Nas primeiras, as expectativas em torno da externalização são influenciadas pela euforia das promessas sobre os benefícios, pelas preocupações com os riscos e pela atratividade da redução de custos. Nas segundas os *outsourcers* dispensam a avaliação estratégica baseada na mera análise custo/benefício da gestão contratual, e investem na gestão da relação com o fornecedor. Dão primazia à qualidade dos processos, alinhando os objetivos dos fornecedores com a estratégia dos clientes, procurando a diferenciação pela inovação colaborativa. A gestão dos sistemas de informação, através do ITO, nestas últimas fases, veio proporcionar um proveito qualitativo, muito para além da gestão do contrato, na valorização dos processos de TI.

A possibilidade de conjugar estas novas dinâmicas de *outsourcing* veio ainda influenciar o processo de tomada de decisão estratégica. Willcocks e Lacity, em 2016, na mesma obra, *The new IT outsourcing landscape: from innovation to cloud services*, com o objetivo de facilitar aos decisores a análise do valor acrescentado oferecido pelo ITO (neste caso concreto o *cloud computing*), definiram uma tabela, a que chamaram matriz de desejos, para analisar as propostas das novas tendências de ITO tendo em conta 4 dimensões desejadas.

O desejo de equivalência. Pretende que estas soluções em *cloud* ofereçam no mínimo uma experiência igual à das aplicações alojadas num computador pessoal ou acedidas através de um servidor corporativo. O desejo de abstração. Tenciona que as aplicações escondam a complexidade das camadas de programação e de infraestrutura. O desejo de automatização. Aspira que os serviços se administrem automaticamente. O desejo de customização. Visa que os serviços se adaptem por parametrização às particularidades das empresas. Portanto, aquilo que Willcocks e Lacity introduzem é uma alteração significativa no *framework* da tomada de decisão. Uma decisão menos preocupada com as análises de custo/benefício e custo de oportunidade e mais baseada na facilidade e suavidade com que

os serviços contratados se adaptam às particularidades das empresas. Uma transformação tranquila, em que a gestão das expectativas acabará substituída pelas expectativas da gestão.

Esta abordagem, no ecossistema da economia digital, onde os desafios e os resultados das organizações dependem dos seus sistemas de informação, investe na velocidade de reação aos desejos dos consumidores e na predição dos seus comportamentos. Novas condições surgem relacionadas com a globalidade e a mobilidade. Há que assegurar um sistema transacional infalível e normalizar interfaces de modo a criar uma conectividade com todos os parceiros, desde os fornecedores até aos reguladores. E tudo isto deverá acontecer através de uma transformação tranquila, como se viu.

Por isso, suportar internamente uma área de projetos de TI, que dê resposta eficaz e soluções performantes, nesta conjuntura, tem um custo irrealizável quando comparado com o custo das novas soluções de ITO. Desse modo as empresas reorganizaram-se. Se no início do ITO o *outsourcer* substituía os departamentos e as funções do *outsourcee*, hoje a perspectiva do ITO está orientada aos processos, focada nas necessidades dos clientes (Corbett, 2004) e sem necessidade de mimetizar os seus organogramas.

Esta orientação aos processos deveria ter um impacto modificador na estrutura de decisão baseada no risco. Neste caso sobre o risco estratégico de falhar na tomada de decisão relativamente à opção de externalizar o quê e em que modalidade. A incerteza, a significância, a probabilidade, o impacto, deixariam de se colocar sobre a decisão de contratar o serviço e transferir-se-iam para os pontos críticos dos processos geridos em ITO. Deste modo o risco dependeria em exclusivo de uma análise às vulnerabilidades dos processos e às ameaças que as exploram. Será por isso importante, dentro da solução ITO, identificar na literatura os fatores e os critérios utilizados pela gestão na tomada de decisão, numa perspectiva avaliadora dos benefícios e dos riscos associados aos acordos de ITO.

2.1.5.1. Benefícios do ponto de vista do cliente

O estado da arte aborda os fatores associados à opção do ITO numa visão antagónica entre riscos e benefícios. Para os gestores e investigadores, é unânime que a utilização do *outsourcing*, numa estratégia de manutenção ou de desenvolvimento de TI, gera os seguintes benefícios:

- Redução dos custos com o fator de produção trabalho, numa estratégia de conversão de custos fixos em custos variáveis. É um dos fatores mais valorizados na literatura. Estudos têm demonstrado reduções de custos na ordem dos 15% a 40% (Carmel & Tjia, 2005). No entanto, para estes autores, esta realidade aparece associada a um tipo muito específico de *outsourcing*, o *offshore outsourcing*, e quando associado a uma estratégia cujo único objetivo é o de reduzir custos. Por outro lado, “Outsourcing to other locations and countries creates transaction costs and inefficiencies” (Porter & Kramer, 2011, p. 10) que podem anular a redução de custos com os salários. “Honestly, history tells us the act of outsourcing doesn’t save money...” (Fersht, 2010).

- Acesso a trabalhadores mais talentosos e com melhores competências. O sucesso das TIC depende de produtos *low-cost* diferenciados pela inovação e originalidade (Porter, 1996). Nesse sentido há que encontrar e reter os trabalhadores com mais competências principalmente na área da gestão da inovação e do conhecimento. O acesso a capacidades de topo de nível mundial é facilmente acessível via *outsourcing*. Koulopoulos e Roloff, (2006) falam da externalização das competências e consideram as competências uma combinação de processos, pessoas e atitudes. Talvez esta combinação se possa traduzir por comportamentos e, numa organização fechada, os comportamentos não mudam, por conseguinte, o capital humano e inteligente desvaloriza-se. A primeira solução seria a de investir na formação contínua dos colaboradores, num processo estruturado internamente. No entanto, a diversidade dos saberes e o nível de conhecimentos hoje exigidos nos processos de inovação impelem as decisões estratégicas para soluções mais ágeis e incrementais na obtenção e domínio das competências e do conhecimento. As

empresas investem em Investigação & Desenvolvimento (I&D) e criam parcerias com universidades e centros de investigação. No entanto, manter uma área de I&D consome uma grande fatia do orçamento e atrai o *benchmarking* da concorrência e os contrafactores. Assim, as empresas que apostam em I&D facilmente se apercebem da necessidade de procurar fora de casa, não só um *outsourcing* para os processos, mas principalmente um *outsourcing* para as competências (Koulopoulos & Roloff, 2006).

- Acesso a novas tecnologias e a novas ferramentas de trabalho que permitam implementar inovação e que deem ao cliente um “technology push” (Beulen et al., 2006, p. 38). A inovação é uma estratégia de longo prazo e, tacitamente, exige um processo de melhoria contínua. Manter o ritmo de inovação depende de estímulos e de sinergias, experiências colaborativas de partilha do conhecimento (Bergeron, 2003) para encontrar soluções inovadoras. Neste contexto os sistemas de informação são áreas onde a evolução tecnológica adquire uma progressão exponencial. Os programadores partilham soluções em *blogs*, as ferramentas são cada vez mais autoformativas e as configurações passaram para o nível de conhecimento de utilizador. Na realidade, ainda mais importante do que obter novas tecnologias, é ter a capacidade de as integrar nos processos existentes na organização. Acompanhar uma estratégia de inovação requer, portanto, um investimento na evolução tecnológica, o que veio possibilitar o crescimento da utilização do *outsourcing* por motivos estratégicos (Vanarase, Onken, Blancero & Anderson, 2006).

- Acesso a equipas dedicadas e especializadas em curto espaço de tempo e por curta duração. Willcocks e Lacity (2016) referem que, quanto maior o número de partes interessadas envolvidas, maiores os desafios de adaptabilidade, dado que as soluções deixam de ser evidentes. A falta de um padrão de solução terá, assim, necessariamente, de passar pela inovação na resposta aos problemas. Nessa situação, o processo de gestão de projetos carecerá de maior investimento em equipas multifuncionais e em *governance*. Esta escalabilidade e complexidade de processos leva frequentemente as equipas de projeto a falharem as *deadlines* dos seus entregáveis. O Agile Manifesto (Fowler & Highsmith, 2001) propôs uma nova abordagem para o desenvolvimento aplicacional,

baseada na entrega de valor de uma forma contínua e adaptável de modo a responder rapidamente às mudanças, não só conjunturais, mas também ao nível das alterações aos requisitos originais dos projetos de TI. Na realidade, o que observamos neste manifesto é a primazia da velocidade, ligada à frequência das entregas e à adaptabilidade às alterações de requisitos, numa salutar e promíscua proximidade entre as equipas de desenvolvimento e as equipas de negócio. Willcocks e Lacity demonstraram que as funções de alta-performance dos SI são mantidas por uma equipa muito residual de pessoas altamente capacitadas e, principalmente, alinhadas com a estratégia. Daí que a utilização do ITO, na modalidade de *in-outsourcing*, com as equipas externas integradas no cliente, aliada ao *outsourcing* seletivo, seja o sistema que melhor se adapta à obtenção de melhores capacidades e competências (Cristofoli & Prado, 2011).

Esta estratégia permite melhorar a agilidade e a flexibilidade da resposta das áreas de TI na gestão de projetos e, principalmente, fornecer uma vantagem competitiva aos clientes na operacionalização das suas estratégias, ao permitir ajustamentos aos requisitos em fases avançadas do desenvolvimento.

- Manutenção de uma operação contínua 24/7. A globalização dos mercados e as estratégias de presença *online* alteraram as características do suporte técnico e das áreas de *backend* de manutenção dos SI. Essas áreas têm agora de garantir a manutenção do negócio na WEB sem interrupções. Entretanto, as empresas vêem-se hoje como empresas globais, perdendo o contacto com uma localização específica (Porter & Kramer, 2011). Assim, numa estratégia de gestão de recursos humanos conhecida como *follow the sun*, utilizam-se os 12 fusos horários do globo para manter a operação sempre em funcionamento e no horário de trabalho normal dos colaboradores.

Reducing the time it takes to complete a project is an important objective for all businesses. For IT companies, follow-the-sun continuous operation means that they can take advantage of different time zones around the globe to reduce the time required to complete projects (Djavanshir, 2005, p. 34).

A utilização das 24 horas do dia acrescenta um recurso valioso aos projetos. O tempo. Um *Full-Time Equivalent* (FTE), em Portugal, corresponde a 8h/dia (6h efetivas de trabalho). Significa que uma tarefa estimada em 24h demoraria 3 dias a ser concluída com um custo de 3 FTEs. No entanto, com uma operação contínua, 3 FTEs levariam apenas 1 dia a entregar a tarefa. Este ganho é considerável quando estamos a calcular o caminho crítico de um projeto (Santiago & Magallon, 2009). É certo que a gestão do projeto pode comprar tempo na sua localização, trazendo mais FTEs ao projeto, no entanto, por constrangimentos de horário de trabalho, apenas consegue igualar esta eficiência se, e só se, as tarefas a distribuir pelos 3 FTEs forem concorrentes. Esta estratégia (de *offshore outsourcing*) melhora a eficiência operacional dos projetos de TI, particularmente em áreas como a programação, manutenção aplicacional, testes e manutenção (Djavanshir, 2005), áreas bem adaptadas ao modelo de ITO. Djavanshir revela ainda que os inquiridos no seu inquérito acreditam que, devido a esta estratégia, algumas funções dos SI vão precisar de mais trabalhadores, como é o caso da análise de requisitos, análise funcional, integração, especificações da camada de apresentação, planeamento estratégico, gestão de projetos e, no topo da lista, a segurança de sistemas críticos. Todas elas também externalizáveis em ITO.

- Segurança da informação. A par da redução de custos, é um dos fatores mais mencionados na literatura como motivo relevante para adotar uma solução de *outsourcing* (Cristofoli & Prado, 2011). A perceção é a de que a importância deste fator tem aumentado por via das necessidades de *compliance* relativamente à proteção dos dados pessoais e aos protocolos de comunicação e de encriptação de dados. A European Banking Authority (EBA), organismo da supervisão financeira da União Europeia, no seu relatório final sobre orientações relativas à subcontratação (European Banking Authority, 2019a), não só obriga as instituições de crédito a assegurar que os prestadores de serviço, mesmo os corporativos (European Banking Authority, 2019b), cumprem normas adequadas em matéria de segurança da informação, como determina ainda que as instituições, no caso de haver tratamento de dados pessoais, devem adotar uma abordagem baseada no risco no que respeita ao local ou locais de armazenamento, seja país ou região. Esta abordagem

baseada no risco é uma metodologia proativa, que se afasta da abordagem reativa pela antecipação das potenciais ameaças. Mas o detalhe das normas EBA de segurança sobre os contratos de *outsourcing* ainda é mais específico, impondo a existência de *Service Level Agreement* nos contratos de *outsourcing* relacionados com a cibersegurança e a mitigação do risco sobre a continuidade da operação. Esta necessidade de trazer para as normas legais as boas práticas e as metodologias de mitigação das vulnerabilidades nos processos de armazenagem e tratamento dos dados surge pela complexidade das ameaças e pela exponencial exposição ao risco a que as organizações estão sujeitas. A conformidade dos processos e procedimentos antecipa as ocorrências e obriga a implementar mecanismos e algoritmos complexos de proteção da informação sobre bases de dados que já não residem na organização. Se os dados já não residem na organização, ou se a organização já não tem limites bem definidos de armazenagem de dados, a função da segurança da informação também já não precisa de residir na organização.

- Transferência do risco de parte da atividade para terceiros. Uma das estratégias para mitigar o risco é transferi-lo (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012). Embora Lacity, Khan, Yan e Willcocks (2010) tenham afirmado ter boas evidências de que há menor propensão para externalizar atividades de TI que apresentam altos níveis de incerteza e risco para o negócio, não podemos ignorar que essa decisão também se ficará a dever à percepção dos decisores de que a própria atividade de externalizar acarreta risco (Lacity et al., 2010). É neste contexto que a tomada de decisão tem de avaliar o modelo da externalização e ponderá-lo numa conjuntura em que a cadeia de valor se tornou significativamente mais complexa, porque a linha de montagem se digitalizou, se dispersou e permitiu que múltiplos fornecedores acompanhassem e participassem, em concorrência, todos os estágios e níveis de uma produção virtual. Esta associação tática, muito potenciada pelo ITO, é a estrutura que vem permitir a partilha e a transferência de uma parte do risco a que os novos modelos de negócio, pela inovação tecnológica, ficaram sujeitos. É uma estratégia associada à transferência do risco do investimento em tecnologia e à contenção da sua obsolescência (Varajão, 2002). Neste processo, os recursos internos do cliente ficam normalmente subaproveitados, pelo que o

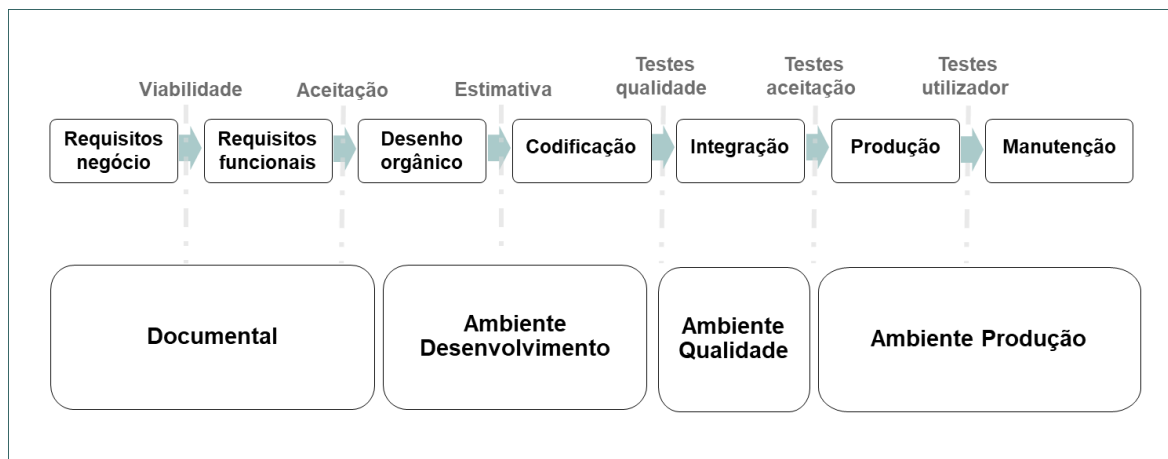
equilíbrio de custos de estrutura, principalmente os custos fixos em equipamentos e recursos humanos, também passou a fazer parte da negociação de contratos de ITO. É por essa razão que muitos acordos de ITO, embora pareça absurdo, começam com um pagamento do fornecedor ao cliente.

- Transferência de recursos humanos. Kotler et al., (2021) acreditam que a tecnologia, para além de ser um facilitador da inovação, serve o propósito de, em primeiro lugar, libertar os recursos humanos. No entanto, as organizações ainda não abdicaram dos recursos humanos. Na realidade, o que os acordos de *outsourcing* demonstram é que aquilo de que as organizações abdicam é da relação com a gestão dos recursos humanos. O que observamos é um *outsourcing* de relações laborais, dado que muitas das pessoas que trabalham para a organização já não são empregados tradicionais ou formais do quadro de trabalhadores (Drucker, 2002). Essa gestão é externa ao cliente, contudo mantêm um vínculo de subordinação aos projetos e à estrutura interna da organização. A substituição de um ativo como os recursos humanos, da perspectiva dos paradoxos de Polanyi e de Moravec (Autor, 2014), assenta na dificuldade de automatizar ou programar as habilidades humanas básicas verdadeiramente inatas, tais como o reconhecimento facial ou as interações sociais, baseadas na intuição e no reconhecimento automático de padrões, competências que levaram milhões de anos a desenvolver. Por outro lado, processos de raciocínio matemático e lógico bastante complexos são fáceis de codificar e de automatizar, com ganhos evidentes de velocidade de processamento de dados e rapidez de resposta, relativamente às capacidades humanas. Neste contexto, torna-se evidente que são as motivações financeiras a liderar a decisão de transferir os recursos humanos para os fornecedores e que, muitas vezes, estarão ligadas à estratégia de *downsizing* (Varajão, 2002). Mais se consubstancia esta realidade se analisarmos a decisão pela avaliação do custo de oportunidade e identificarmos a alternativa que está a ser sacrificada pela escolha da transferência dos recursos humanos, a perda do conhecimento tácito. Este conhecimento carece de um longo período para se formar e é difícil de replicar ou de substituir. Reside nos colaboradores-chave, detentores do conhecimento crítico e essencial

para a continuidade da operação, implementação da estratégia e contributo para a cultura organizacional.

Na gestão de projetos de TI, especificamente nas instituições financeiras, um projeto, mesmo de pequena dimensão, obriga a uma quantidade de processos de confirmação e salvaguarda para mitigar o risco de SI (Figura 2.5).

Figura 2.5: Fases do desenvolvimento de projeto de TI



Fonte: produção própria

Assim, em todas as fases de transição, existe um processo (viabilidade, aceitação, estimativa e testes) que deverá pertencer ao conjunto de competências internas, tais como arquitetura de sistemas, administração de base de dados, planificação, integração e análise orgânica/funcional. Em alternativa, poder-se-á manter estes processos apenas controlados ao nível da gestão, através de indicadores de sucesso ou de progresso no âmbito da monitorização e avaliação do desenvolvimento dos projetos, mas sob pena de se perder o conhecimento nuclear e, por conseguinte, comprometer o futuro dos SI.

Poder-se-á contrapor que a transferência destes recursos não terá qualquer impacto na perda de conhecimento tácito, dado que estes trabalhadores vão ser utilizados para desempenharem as mesmas tarefas que realizavam antes da transferência. À partida isso será verdadeiro no contexto do curto prazo, no entanto, o negócio dos fornecedores é o de rentabilizar, pela eficácia, a sua própria estrutura de custos fixos, pelo que, algures no tempo, esses colaboradores serão alocados a outras contas dos fornecedores (Varajão,

2002). Nesta situação, em termos operacionais, poderá haver apenas uma redução da qualidade do serviço. Todavia, em termos estratégicos, a perda destas competências pode impedir a organização de reagir a uma alteração de mercado por dificuldades de *backsourcing*, não conseguindo trazer de volta as funções que anteriormente foram externalizadas juntamente com os recursos humanos.

2.1.5.2. Riscos do ponto de vista do cliente

Tem sido presente nesta dissertação a preferência pela designação de risco por comparação ou oposição a benefícios, ao invés da referência a desvantagens. Em gestão, o conceito de "benefícios *versus* riscos" é distinto de "benefícios *versus* desvantagens". Os riscos decorrem da incerteza e da possibilidade de a organização vir a sofrer as consequências de ficar exposta a ameaças futuras. A percepção das ameaças é uma questão central na tomada de decisão, fundamentalmente no nível estratégico da organização. Ao analisar "benefícios *versus* riscos", os gestores não estão apenas a avaliar efeitos negativos concretos, caracterizados como desvantagens, que poderão não se consubstanciar em danos diretos, mas antes a avaliar as potencialidades da perda relativamente à probabilidade e ao impacto, que pode ou não acontecer e que podem ou não aceitar. Por isso, na literatura, são frequentemente referidos riscos significativos do ITO, do ponto de vista do cliente. Nomeadamente:

- Políticos e legais, relacionados com a localização geográfica do *outsourcer*. Em algumas regiões do globo, a instabilidade política é um fator perturbante que se pode fazer sentir subitamente por via de guerras, terrorismo, nacionalizações e/ou impostos às importações/exportações (Djavanshir, 2005). Estas potenciais ameaças são normalmente situações intempestivas e difíceis de medir e priorizar pela gestão do risco, dado que as variáveis a considerar não estão à vista dos analistas. Mesmo depois de acontecerem, a reação possível não existe ou é muito condicionada. Embora o risco político seja considerado pelos gestores como o risco mais significativo do *offshore outsourcing* (Djavanshir, 2005), a mitigação deste risco tem-se baseado na subscrição de seguros de

riscos políticos, diversificação dos investimentos e, mais recentemente, na adoção de estratégias de aproximação e apoio às comunidades (Schuett, 2016), criando relações mais difíceis de interromper devido à criação de valor partilhado (Porter & Kramer, 2011).

O setor financeiro português, mais especificamente a banca, por ter seguido uma estratégia de captação de fundos no mercado da emigração, já por diversas vezes ficou exposta aos riscos políticos, como no caso da mudança de regime na África do Sul e mais recentemente na Venezuela. A definição de risco político de Kobrin, 1982 (conforme citado em Schuett, 2016) estabelece como risco qualquer tipo de interferência provocada por governos estrangeiros nas operações de negócio. Este conceito permite ainda categorizar, como potenciais riscos políticos a que uma empresa está sujeita numa operação de externalização dos seus serviços ou funções de TI, as expropriações, a entrada de capital do estado e/ou as taxas discriminatórias. Porém, se nalgumas localizações a exposição ao risco está diretamente relacionada com decisões arbitrárias de regimes autoritários, noutras, mais ocidentais ou ocidentalizadas, o risco reside na burocracia e na dificuldade de obter licenciamentos para aceder ao mercado, ou à imposição de embargos nas exportações ou importações. Riscos mais consentâneos com questões legais, que poderão ainda expandir-se a novas regulamentações e conformidades, e ainda revelarem-se em conflitos de jurisdição legal sobre disputas contratuais. Nestes casos, a mitigação do risco passa por estratégias de domínio sobre a origem ou a fonte da ameaça. Por exemplo, através do *lobbying* (Schuett, 2016).

O modelo de contratação de ITO adequa-se integralmente à tipologia de *offshore outsourcing* dado que, pelas suas características tecnológicas, as funções e serviços de TI podem ser facilmente deslocalizados. Se já o eram para fora dos muros da organização, também o são agora, cada vez mais, para fora das fronteiras do país. Inclusivamente, muitos dos projetos de TI só são viáveis por poderem ser executados em *offshore*. Esta estrutura tecnológica, de padrão mundial e globalizada, proporciona à modalidade de ITO o poder de repudiar a herança dos riscos político-legais propriedade do *offshore outsourcing* tradicional de TI, dada a facilidade com que uma operação pode ser descontinuada numa localização e prosseguida noutra. Solução aliás conhecida das

estratégias de produção 24x7 ou dos planos de continuidade de negócio e de *disaster recovery*.

- Perda de competências *core* e dependência de terceiros. Numa primeira análise, mais situada na gestão do contrato de *outsourcing*, uma empresa nesta situação pode comprometer a sua atividade, tendo em conta que perder capacidades e competências sobre o seu negócio lhe retira poder de negociação perante o fornecedor do serviço de *outsourcing*. Por isso, na adoção do ITO, muitas empresas avaliam se os seus processos de negócio a externalizar têm alguma ligação a sistemas *core* dos SI, optando por deixar esses processos fora da intervenção do *outsourcing* (Sebesta, 2013). Esta orientação estratégica, que define a execução da questão *make or buy*, relativamente àquilo que a empresa faz e o que deve comprar feito, foi desenvolvida por Hamel e Prahalad (1990), conhecida como Core Competency Theory (CCT), e considera estratégico manter na empresa as competências nucleares. Serão então as atividades *core* que se devem manter na empresa, pois são uma vantagem competitiva, e as atividades não *core* as que devem ser externalizadas (Willcocks & Lacity, 2016). Desse modo, libertam-se recursos para atividades alinhadas com a estratégia da empresa. Para isso acontecer é fundamental distinguir as *core competencies* das *non-core competencies*. As competências estão relacionadas com o conhecimento e com as habilidades ou capacidades dos recursos, e são estas características as responsáveis por criar uma vantagem competitiva sustentável (Hamel & Prahalad, 1990; Hamel & Prahalad, 1994). A ideia de que a organização detém uma quantidade de recursos que lhe permite obter uma vantagem competitiva sustentável (Bustinza, Molina & Gutierrez-Gutierrez, 2010) está evidenciada na *Resource-Based Theory* (RBT) (Barney, 1991). Esta teoria revela-se bastante importante para que se possa fazer a ligação entre recursos, conhecimento e vantagem competitiva. Grant, em 1996 (conforme citado em Bustinza et al., 2010), entende que o conhecimento que uma organização utiliza para desempenhar as suas atividades pode ser considerado como um recurso. Como qualquer recurso, se for escasso o seu valor aumenta e torna-se uma vantagem competitiva temporária. Se for protegido da imitação, do desvio, da obsolescência, o conhecimento torna-se uma vantagem competitiva sustentável (Hulland, 2004, conforme citado em

Bustinza et al., 2010). Assim, o conhecimento, por ser uma vantagem competitiva, diferenciadora, é um recurso estratégico da organização. Resta agora aos decisores definir quais os serviços ou funções das TI que são estratégicos e, portanto, enquadráveis nas *core competencies* organizacionais e os que o não são e, portanto, se adequam à externalização. Se assim fosse, bastaria fazer uma listagem de funções das TI, ordená-las pelo seu valor relativamente ao conhecimento estratégico e decidir quais externalizar, uma simples função de *procurement*. Mas não é, porque, como se viu na introdução deste documento, as empresas têm vindo a aumentar o investimento no ITO, e esse interesse é uma consequência de uma mudança na estratégia empresarial, que está a dar preferência a estratégias orientadas para as *core competencies*, em desfavor das estratégias de diversificação (Dibbern et al., 2004). Daí, o conhecimento, especificamente sobre a gestão dos SI, ser uma das principais vantagens competitivas. No entanto, esse recurso reside nas atividades que sustentam os processos e as funções do SI e, a partir do momento em que uma atividade está definida e desenhada, a mesma pode vir a ser externalizada (Kim, Nam & Koo, 2007). Em suma, qualquer recurso de TI, mesmo estratégico, pode vir a ser externalizado em ITO, desde que esteja definido e que o fornecedor o produza de um modo mais eficaz. O risco associado a este fator é o de as atividades dos SI, externalizadas, estarem expostas a vulnerabilidades e ameaças por falta ou falha de um sistema de gestão do risco. Sendo assim, é válido pressupor que a gestão do *outsourcing* de TI é a única *core competence* que não se pode externalizar. Porque, se assim fosse, poderia haver uma perda de controlo, principalmente de supervisão, e criar uma dependência excessiva numa relação em que o fornecedor teria mais poder, por via do conhecimento sobre os SI do cliente.

- Complexidade na gestão da relação com o fornecedor do serviço. A gestão da relação pode ser impactada por duas vias. Uma primeira, em que a complexidade da gestão aumenta devido ao acréscimo do número de fornecedores envolvidos ao nível de cada processo (Beulen et al., 2006). Este fator cria desafios à gestão tendo em consideração que a relação cliente fornecedor de ITO não é uma relação hierárquica como no *insourcing*, é uma relação de parceria. Esta situação, em que cada empresa, fornecedor e cliente, é

independente da gestão da outra, vem acrescentar uma nova camada de *governance* sobre o SI para dar resposta à intensa tarefa de coordenação e controlo da gestão do contrato de ITO. Uma segunda via, em que a complexidade da função de gestão do contrato aumenta devido ao incremento da atividade da empresa, por maior tomada de mercado, por via de fusões e aquisições ou pelo efeito de escala das transações (Dibbern et al., 2004), das operações e dos produtos. Mais uma pressão sobre o *governance* dos SI, principalmente sobre a função de coordenação, dada a desagregação da cadeia de valor provocada pela complexidade da gestão do conhecimento distribuída por diversas tarefas interligadas e por diferentes equipas, com diferentes competências, geografias e culturas (Contractor et al., 2010). Por isso, a gestão do contrato é vista como um fator crítico do sucesso do ITO (Williamson, em 1985, citado em Hodosi & Rusu, 2019), mas mais importante é o bom relacionamento entre as partes. “A good ITO relationship helps the work with contract management. Vice versa, a bad contract leads to a bad relationship.” (Hodosi & Rusu, 2019, p. 33).

Para tomarem a decisão de realizar um contrato de ITO, os gestores têm de avaliar o custo de oportunidade da decisão e renunciar a opções de *insourcing*, que lhes dariam um diferente domínio nas diversas fases do ciclo de desenvolvimento e implementação de um projeto de TIC. A *Transaction Cost Theory* (TCT) (Coase, 1937; Williamson, 2008) afirma que as organizações enfrentam um custo de transação associado à negociação, execução e monitorização dos contratos de *outsourcing*. Mais precisamente custos diretos em fases como a negociação, formação, instalação, monitorização e controlo. Mas também indiretos, relacionados com indefinições ou ambiguidades contratuais, e investimentos em espera, a aguardar a definição sobre qual a parte que os vai realizar (Contractor et al., 2010).

Pela experiência do investigador, os contratos, até pela experiência que as partes têm ganhado, têm-se aperfeiçoado, e o nível de detalhe é de tal ordem que, por vezes, é necessário criar aplicações, a trabalhar os dados em *real time* e a apresentar a informação em *dashboards*, para que os gestores do contrato possam realizar a gestão de *Service Level Agreements*, *Key Performance Indicators*, *Success Fees* e *Penaltys*. O equilíbrio é

fundamental, principalmente no que diz respeito às penalidades, dado que se forem muito baixas o fornecedor pode preferir ser penalizado, se forem muito elevadas pode desistir do serviço. Em qualquer destas situações, a organização passa a estar exposta ao risco. No entanto, Williamson, o “pai” da expansão da TCT, acredita que, por motivos de urgência de resposta e por falta de capacidades do cliente, as partes adotam um “Disequilibrium Contracting” (Williamson, 2008, p. 11). Esta prestação do serviço, contratualizada de modo informal, permite à organização não só reagir às necessidades prementes de implementação dos projetos, como ainda servir para otimizar a relação entre o cliente e o fornecedor, dada a cooperação e o alinhamento com os resultados que ambas as partes partilham na busca por soluções. É uma solução para mitigar o risco de não produzir, ou de não produzir a tempo ou de produzir incompletamente, associado à complexidade dos contratos e, por sua vez, à complexidade da gestão da relação. Este desequilíbrio contratual é sem dúvida um redutor de conflitos, inevitáveis neste ambiente, por proporcionar uma melhor gestão das expectativas do cliente e um aumento da confiança no fornecedor pelos níveis demonstrados de comprometimento e cooperação (Hodosi & Rusu, 2019), alinhados com os interesses estratégicos do cliente. Esta flexibilidade, a que já tínhamos assistido na abordagem à gestão de projetos de TI no manifesto agile, será a responsável pela aceitação do risco de externalizar, mesmo perante a continuada e progressiva complexidade da gestão da relação dos contratos de ITO.

- Enfraquecimento da ligação da empresa à sociedade. Como já abordado anteriormente, o propósito organizacional é uma vantagem competitiva que diferencia a empresa e que reside no conhecimento sobre os valores da sociedade. Esse conhecimento tem originado uma transformação na prática da gestão e na definição da estratégia empresarial. Esta aproximação do propósito empresarial aos atuais valores da sociedade veio criar uma oportunidade de mudança, uma transformação na maneira de pensar da organização. Um conceito ao qual Porter chamou de valor partilhado (Porter & Kramer, 2011). É uma estratégia sustentável, do ponto de vista de ser inimitável e intransferível para os concorrentes, em que o objetivo da empresa não pode ser apenas o de criar lucro aos seus acionistas, mas também o de criar valor económico que crie valor para a sociedade, naquilo

que são os desafios e as necessidades sociais (Porter & Kramer, 2011). Esta partilha de valor com a sociedade não é um custo, é um investimento. Esta estratégia tem retorno, e o retorno é mútuo, como no caso do comércio justo que, para além de promover a sustentabilidade dos processos de produção, ainda é responsável pelo aumento da qualidade de vida dos produtores, numa verdadeira ligação da empresa à comunidade. A criação de valor partilhado poderá ser a solução para as empresas substituírem o Estado na resposta às externalidades negativas, custos derivados da eficiência económica que se refletem sobre o bem-estar social. Evitariam assim os riscos da regulação, proibição ou taxação das atividades económicas que visam internalizar as externalidades negativas. Porter e Kramer entendem que a utilização do *outsourcing* e do *offshoring* são um risco para a implementação da estratégia da partilha de valor, dado que “a maior dependência de fornecedores externos enfraquece a ligação entre as empresas e as suas comunidades” (Porter & Kramer, 2011). Perdendo o contacto com uma localização específica, o pensamento estratégico reduz-se e isso é um dos riscos mais significativos a que uma organização se sujeita.

2.2. Decisão estratégica

“Strategy is the creation of a unique and valuable position” (Porter, 1996, p. 43). Definir uma estratégia depende de fatores externos e internos e do posicionamento da empresa perante esses fatores. A gestão terá de analisar e conhecer as ameaças e as oportunidades do ambiente envolvente e identificar as suas forças e fraquezas, conforme tem sido prática da atividade do planeamento estratégico através da metodologia SWOT (Gürel, 2017). O resultado de uma estratégia será o de manter uma vantagem competitiva. No entanto, definir e implementar uma estratégia implica, como em todas as decisões, avaliar condicionantes, principalmente as relacionados com a escassez de recursos como tempo e orçamento. Assim, uma estratégia diferenciadora e sustentável “must deliver greater value to customers or create comparable value at a lower cost, or do both” (Porter, 1996, p. 38). Podemos questionar se, no entanto, num mercado de concorrência perfeita, ou no mínimo num mercado eficiente, “todo o conhecimento relevante se encontra já espelhado no

próprio preço, e por isso é igualmente acessível a todos os investidores no mercado” (Araújo, 2002, p. 299), como por exemplo a adoção de uma inovação tecnológica e a redução de recursos humanos, o que por si só basta para destruir essa vantagem competitiva. Todavia, Porter não se refere à vantagem da assimetria da informação, pois essa é de curta duração. Porter refere-se ao custo gerado na execução das atividades, e essa vantagem nos custos e consecutivamente no preço final reside na execução de atividades específicas com maior eficiência do que os concorrentes. Não sendo assim, uma estratégia de simples redução de custos seria destrutiva. As empresas, de uma forma inata, procuram aumentar a produtividade da cadeia de valor através de estratégias de *downsizing* e de *outsourcing* (Porter, 2011). O que distingue o *downsizing* do *outsourcing* é a diferença entre uma ferramenta de “como fazer” e um processo de mudança de “o que fazer” (Drucker, 1994). Por isso, para Porter, a decisão estratégica baseia-se na escolha de um conjunto de atividades singulares para distribuir um *mix* único de valor ao cliente. A combinação dessas atividades é a vantagem competitiva que garante a sustentabilidade da estratégia. A popularidade do modelo de *outsourcing* reside no reconhecimento, por parte dos gestores estratégicos, da dificuldade em operacionalizar todas as atividades e funções da cadeia de produção com a mesma produtividade com que fornecedores especializados as realizam (Porter, 1996). Podemos deste modo entender que a decisão de externalizar tenderá a ser uma decisão tática e não estratégica, tendo em vista a melhoria da eficácia operacional e do seu contributo para a adequação das atividades à estratégia da empresa.

Assim, verifica-se que, em termos de desenvolvimento económico, e no contexto atual do mercado global e digital, as empresas procuram associar a otimização dos custos das atividades à máxima qualidade dos seus produtos e serviços. Nesse interesse, os gestores tendem a ser menos conservadores nas suas opções estratégicas, dada a necessidade de tomarem decisões rápidas, através da adequação das atividades ao aumento qualitativo da oferta, por forma a melhorarem o desempenho e superarem a concorrência.

Numa estratégia de adaptação à velocidade tecnológica, as empresas têm usufruído de modelos de partilha de infraestrutura tecnológica como o Cloud Computing e o Utility

Computing (Kaplan, 2005), que permitem aos clientes obterem aplicações, armazenamento e *hardware*, sempre dimensionados às suas necessidades. Neste contexto, a operacionalização desta estratégia torna-se muito eficiente e influencia a velocidade de atualização da própria estratégia: “há alguns anos (...) tínhamos a estratégia para cinco anos. Hoje em dia a estratégia nem um ano dura (...) tem de ser revista trimestralmente ou semestralmente” (Porfírio, 2022, 01:02:14). Um facilitador desta partilha tecnológica tem sido o fornecimento de *hardware* e de *software*, integral ou em componentes, através de uma infraestrutura de comunicação em rede e em *real-time*, num modelo *as a service*, incluindo Software as a Service, Platform as a Service, and Infrastructure as a Service (Hanafizadeh & Zareravasan, 2020). Este contexto tem permitido às PME's comprar ferramentas à medida e utilizá-las instantaneamente em plataformas colaborativas e partilhadas, aumentando a sua vantagem competitiva. Os principais impulsionadores deste modelo são a complexidade das soluções de TIC, a enorme pressão para reduzir custos e a procura por maior fiabilidade e valor acrescentado aos processos de negócio. Por isso muitas empresas deixam de as ver como soluções tecnológicas e consideram-nas soluções de *outsourcing* (Kaplan, 2005).

Assim, a mudança da cultura organizacional para a implementação de um modelo de *outsourcing* já não depende do acesso à tecnologia nem da velocidade da transição, depende de identificar o modelo de *outsourcing* como uma estratégia de negócio (Corbett, 2004). Para Michael Corbett, a externalização de processos é mais do que cortar nos custos. Reformulando os critérios apontados por Soininen, qualidade, velocidade e preço (Soininen, 1995), relativamente aos benefícios do *outsourcing*, as variáveis para Corbett são a aceleração e a flexibilidade exponenciadas pela inovação:

$$\text{benefícios} = [\text{negócio} \times (\text{aceleração} + \text{flexibilidade})] \text{ inovação} \quad (1)$$

A aceleração é uma mudança, serve para aumentar a velocidade. Pode ser vista como uma reação ao mercado ou como consequência da inovação.

Optar pelo *outsourcing* pode ser uma estratégia de obtenção de capital intelectual de forma imediata, e desse modo alcançar ganhos no processo de inovação pelo *outsourcing* (Oshri, Kotlarsky & Gerbasi, 2015). Por isso, a estratégia de externalização mais eficiente no longo prazo tende a ser implementada numa perspectiva diametralmente oposta à da mera redução de custos, focando-se na partilha do risco e da colaboração, numa aliança duradoura e baseada na confiança entre parceiros de negócio, de modo a reduzir a incerteza associada à transformação tecnológica (Willcocks & Lacity, 2016).

Butler em 2002 (conforme citado em Elbanna et al., 2020, p. 48) refere que “Uncertainty curtails rationality in strategic decision processes” e, por essa via, a diminuição da racionalidade no processo de decisão estratégica é a responsável pelo aumento da intuição nesse mesmo processo (Elbanna et al., 2020). A intuição, se não for precedida pela experiência e cognição do decisor, tenderá a ser uma mera opinião, ameaçando o processo de decisão. Assim, outro dos fatores, para além do tempo e do orçamento, que influenciam a decisão estratégica, é o risco. “Sem assunção de riscos, não há actividade económica” (Araújo, 2002, p. 314). Como é natural, ambas as partes têm os seus próprios interesses e estão sujeitas a certos riscos, como o *lock-in*, com investimentos parados para o cliente e o *hold-in*, com investimentos realizados ainda sem retorno para o fornecedor (Beulen et al., 2006). Esta situação não fomenta a partilha do risco, antes produz diferentes atitudes face ao risco (Hodosi & Rusu, 2019). Segundo Willcocks e Lacity, em 2012, os riscos mais significativos numa estratégia de *outsourcing* de inovação colaborativa são a escalada de custos, a falta de sustentabilidade e a limitada transferência de conhecimento. Todos estes riscos estão relacionados com a relação entre o cliente e o fornecedor, principalmente por existir uma natural assimetria de informação a favor do fornecedor, tendo em conta que provavelmente até foi contratado por essa razão (Beulen et al., 2006).

2.3. Relação cliente/fornecedor

À luz da teoria económica, nomeadamente da *Agency Theory* (AT), podemos entender de que modo a relação entre cliente e fornecedor se realiza. A AT pretende dar resposta a dois

problemas, (1) os interesses do cliente e do fornecedor divergem e (2) a dificuldade ou o custo para o cliente em saber o que é que o fornecedor anda a fazer (Eisenhardt, 1989). Assim, o que estará em causa na relação entre as partes é uma questão de conflito de interesses, uma questão de monitorização e até que ponto se consegue manter a relação confiança/lealdade entre as partes.

No que respeita ao conflito de interesses, o fornecedor pode taticamente esconder as suas competências e habilidades para não ter de fazer uma tarefa, pode não mostrar quais são os seus objetivos, escondendo as suas intenções, e pode esconder as suas atividades se houver falta de controlo do cliente (Beulen et al., 2006). No entanto, a questão do conflito de interesses pode não se limitar à relação cliente/fornecedor. Muito provavelmente, o fornecedor estará a servir outros clientes e outros interesses, muitos dos quais em conflito entre si (Shapiro, 2005).

No que respeita à monitorização, o mais importante é a obtenção de informação. Quanto mais informação sobre as atividades do fornecedor, mais conhecimento o cliente terá para reduzir a assimetria de informação. A monitorização é uma forma de contrariar este risco, no entanto tem custos, é necessário definir indicadores de desempenho para medir o trabalho efetivamente realizado ou submetê-lo a auditorias (Beulen et al., 2006). Outro aspeto que poderá mitigar o risco de falta de informação são as exigências de certificação dos fornecedores e dos seus colaboradores.

Eisenhardt, em 1989, apresenta alguns mecanismos de governação que pretendem reduzir o oportunismo do fornecedor nestes aspetos, como: (1) realizar um contrato orientado para os resultados, (2) monitorizar através do SI a atividade do fornecedor, (3) implementar mais camadas de controlo como reportes e comités para informar das atividades do fornecedor, (4) passar mais risco para o fornecedor, (5) incluir indicadores de resultados e (6) aumentar a duração dos contratos, o que permite aumentar a curva de aprendizagem.

Também será importante referir o trabalho de Oshri et al. (2015), porque revela que a relação cliente/fornecedor desempenha um papel importante como facilitador na implementação da estratégia da inovação pela utilização do modelo de *outsourcing*. Para além disso, investir na qualidade da relação entre o cliente e o fornecedor do *outsourcing* melhora os resultados do serviço (Oshri et al., 2015).

A qualidade dessa relação e a manutenção de uma forte ligação entre as partes são positivamente influenciadas pela partilha da mesma cultura organizacional. Esta cultura organizacional é tão importante para o sucesso do ITO que diferenças sociais, culturais ou políticas são fatores decisivos para a escolha do *near-shore outsourcing* em detrimento do *offshore outsourcing*. As variáveis determinantes do sucesso da relação dividem-se entre as comportamentais, que afetam a *performance* operacional da relação, e as psicológicas, que indicam o nível de confiança que cada parte tem na manutenção da relação ao longo do tempo, como demonstrado por Henderson em 1990 e Lee e Kim em 2005 (conforme citado em Flemming & Low, 2007).

Esta relação pós-venda empresa-empresa não está imune às relações interpessoais nem à flexibilidade. Como apresentado na equação de Corbett, é um fator beneficiador da relação. É fundamental durante a relação contratual permitirem-se ajustes ao contrato, gerir as expectativas e a satisfação do cliente, mantendo-se uma comunicação frequente, não só formal, mas também informal, de modo a aumentar a relação de confiança e a convergência na concretização dos objetivos (Kern & Willcocks, 2000).

2.4. Utilizadores

No contexto atual da economia digital, as empresas deparam-se com a necessidade de gerir um novo ativo que desempenha um papel fundamental na operacionalização do seu modelo de negócio, o conhecimento. Conforme se progride na gestão da mudança e do conhecimento, a competência dos recursos internos vai escasseando.

A especialização tem sido o fator dominante. Os trabalhadores são agrupados por áreas de conhecimento em empresas especializadas e a gestão está a investir em liderança para motivar equipas internas e externas (Corbett, 2004). Muitas das pessoas que trabalham para as organizações não são trabalhadores tradicionais dessas organizações. Entre a criação e a busca pelo talento, quer os trabalhadores sejam funcionários efetivos, temporários, *part-time*, contratados à tarefa ou empregados das empresas de *outsourcing*, todos representam a organização onde produzem e deverão ser todos assumidos pela gestão como seus empregados (Drucker, 2002).

Nesta era digital, o ITO não fornece inovação apenas pelas ferramentas que disponibiliza, mas também, e principalmente, através de competências individuais, disponíveis algures no mundo, e acessíveis de uma forma rápida e segura, reunida em equipas multidisciplinares cuja missão é a de aprender a resolver problemas que não têm soluções absolutas (Willcocks & Lacity, 2016). Os mesmos autores estimam que o mercado global do *offshore outsourcing* de ITO e BPO apresentará uma taxa de crescimento de 20% ao ano, principalmente devido à oferta dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), com uma relação de 90% do negócio de BPO, Comunicações & Tecnologia e serviços de *Backoffice*, contra apenas 10% nos países não BRIC. Portanto, o conhecimento que reside nos colaboradores é geograficamente universal e já não reside num espaço físico. O capital intelectual não conhece barreiras geográficas. Outra tendência é a de o sucesso do *outsourcing*, de um modo geral, poder estar mais associado às pessoas que operacionalizam o serviço do que às relações entre as empresas contratantes e contratadas (Cullen, Shanks, Davern & Willcocks, 2017).

Os *millennials* (Howe & Strauss, 2000), a primeira geração digital, estão prestes a ser a maioria da força de trabalho. Em breve, se ainda não o são, serão decisores. Estes indivíduos procuram um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e requerem uma constante aprendizagem para fortalecer o seu conhecimento (França, Mamede & Santos, 2020). A 4.ª Revolução Industrial está em marcha e esse movimento deve-se à tecnologia e, principalmente, às reivindicações dos utilizadores. O *trigger* desta transformação parece

residir no surgimento de utilizadores adaptados às novas e emergentes tecnologias, os nativos digitais (Prensky, 2001a, 2001b), dotados de uma sabedoria digital (Prensky, 2009), principalmente na utilização das plataformas sociais e colaborativas desenvolvidas por e para eles. Este novo grupo de utilizadores demonstra competências significativamente superiores em comparação com as gerações anteriores no uso das ferramentas das TIC, uma vez que nunca conheceram outra realidade. Nos mercados, têm influenciado os modelos de negócio. Nas empresas, têm transformado as formas de trabalhar, pois são os principais impulsionadores de novas tendências, caracterizadas por soluções mais *smart* e *ready-to-use* (Oracle, s.d.). Estes utilizadores dão prioridade à inovação, à busca pelo valor hedónico das causas e das tarefas em que investem. São ativistas no propósito do desenvolvimento das sociedades por via da implementação de políticas de sustentabilidade, de garantia dos direitos humanos e de inclusão social (Bernardo, 2019). Sabem usar tecnologia sofisticada, a internet e a informação produzida pelas ferramentas de Big Data e de Inteligência Artificial. Essas habilidades permitem-lhes ultrapassar algumas limitações do raciocínio humano. Como consumidores preferem as soluções digitais. Como utilizadores exigem funcionalidades acessíveis à velocidade de um *click* ou, mais presentemente, de um toque. A finalidade é poupar tempo e realizar o máximo possível. Um requisito atualmente acessível, mas que já era exigido pelos *millennials*, numa lógica de “I want it all, and I want it now” (Mercury, 1989, 11:24).

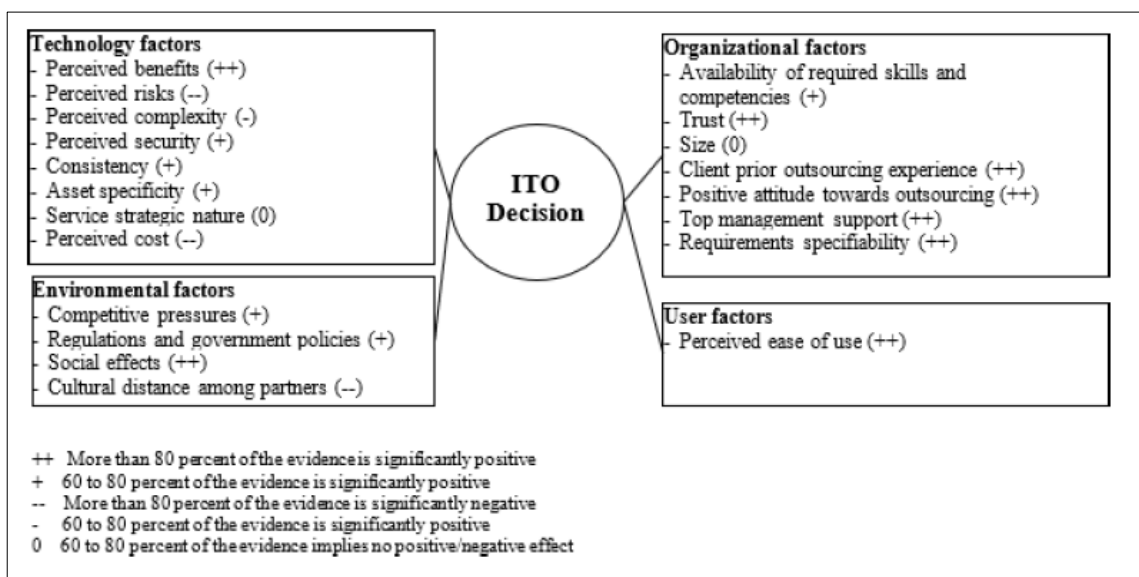
2.5. Fatores decisivos para a escolha do ITO

Soininen, de um modo pragmático, avança com os critérios a ter em consideração para a tomada da decisão de optar pelo modelo de gestão em *outsourcing*: “If the outsider party can do better quality work in a better time frame at a lower cost than the organization itself, then the outsider party should enter an agreement” (Soininen, 1995, p. 2).

Hanafizadeh e Zareravasan (2020) publicaram um estudo sistematizado sobre a produção de artigos académicos referenciando os fatores de decisão sobre o modelo de ITO. Nesse estudo classificaram os fatores de decisão em 4 tipos (Figura 2.6): (1) Tecnológicos,

relacionados com processos de inovação e a relação entre os riscos e os benefícios do investimento no ITO; (2) Organizacionais, relacionados com competências de gestão e com a resistência à mudança organizacional; (3) Meio envolvente, relacionados com o ecossistema onde a empresa se insere e a relação com os *stakeholders* institucionais e competidores; (4) Utilizadores, relacionados com as capacidades e necessidades dos participantes nas decisões de ITO, seja a nível pessoal seja a nível institucional.

Figura 2.6: Modelo conceptual dos fatores mais determinantes na tomada de decisão pelo ITO

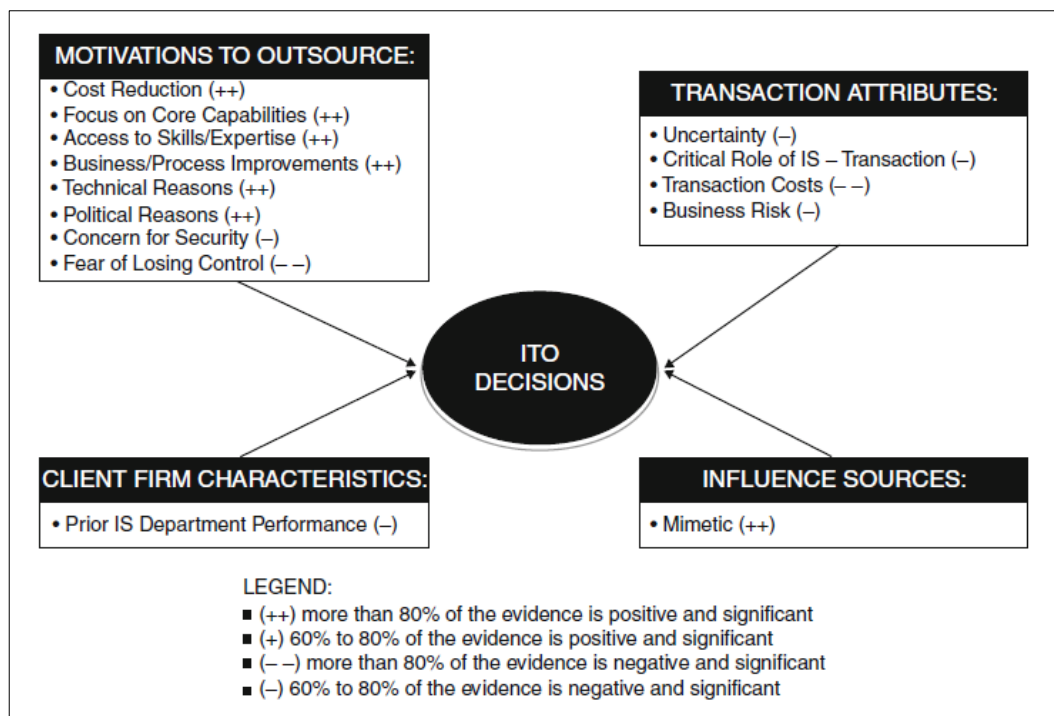


Fonte: A Systematic Literature Review on IT Outsourcing Decision and Future Research Directions. Hanafizadeh & Zareravasan, 2020

Esta visão estruturada revela que a decisão de optar pelo modelo de ITO é um processo sustentado por uma avaliação muito ampla de fatores, como as capacidades técnicas e o nível de inovação, a estratégia empresarial e os recursos envolvidos nessa missão, as pressões de mercado, a conformidade e a cultura organizacional, bem como as expectativas e as preocupações com a satisfação dos utilizadores. Ao todo são 62 fatores divididos pelas 4 categorias analisadas.

No mesmo âmbito, anteriormente, Willcocks e Lacity (2016) já tinham identificado na literatura 138 variáveis independentes reconhecidas na investigação sobre os fatores de decisão no modelo de gestão ITO. O modelo que propuseram foi o seguinte (Figura 2.7):

Figura 2.7: Modelo descritivo de descobertas sobre tomada de decisão ITO



Fonte: The New IT Outsourcing Landscape (Willcocks & Lacity, 2016)

No entanto, a mais-valia do seu trabalho não residiu na quantidade de fatores, mas antes em algumas anomalias detetadas, com evidências de resultados mistos, principalmente sobre atributos associados à TCT, tais como: (1) a especificidade de certos ativos, que podem aumentar o custo de dependência e o risco de oportunismo do fornecedor; (2) a incerteza elevada, que pode aumentar os custos de monitorização e controlo, incentivando a internalização; (3) a dificuldade de medição, que pode aumentar os custos de supervisão, pela necessidade de criar indicadores de desempenho nos processos e que é mais um incentivo à internalização; (4) a alta frequência da transação, que pode significar um maior investimento em gestão. Deste modo, as decisões de externalizar ou internalizar dependem da análise custo benefício e dos potenciais riscos percecionados pelos

decisores. Quanto mais cautelosa for a gestão, mais resistência haverá à externalização e menos à internalização.

2.6. Principais limitações da literatura

Estes estudos exaustivos, dos fatores ou critérios que contribuem para a tomada de decisão de escolha de um modelo de ITO, embora não tenham seguramente encontrado 100% dos fatores designados na literatura nem na prática, demonstram pelo menos que os aqui identificados estão todos relacionados com critérios como a produtividade, atingida via redução de custos e investimento tecnológico, e a eficácia, promovida pela velocidade de adaptação e flexibilidade quanto às necessidades dos consumidores. Não se encontram referências a contextos particulares de reestruturações - salvo em Varajão (2002) -, redimensionamentos, transferência de responsabilidade da gestão, capacidade de influenciar *stakeholders* e avaliação do valor da empresa para negócio de fusões e aquisições. Embora estes fatores sejam por vezes identificados na literatura, são sempre do ponto de vista da consequência de se adotar um modelo de ITO, nunca como causa ou critério de decisão para se adotar esse modelo.

Existem achados de que o ITO está a dominar a tipologia do *outsourcing* contratado. No entanto, continua-se a estudar o seu impacto através de teorias tradicionais como a CCT, TCT e RBT, algumas sem adaptabilidade aos novos formatos de BPO e de *Outsourcing as a Service*, principalmente nos novos contextos da computação em nuvem, do *business intelligence* ou da utilização da inteligência artificial.

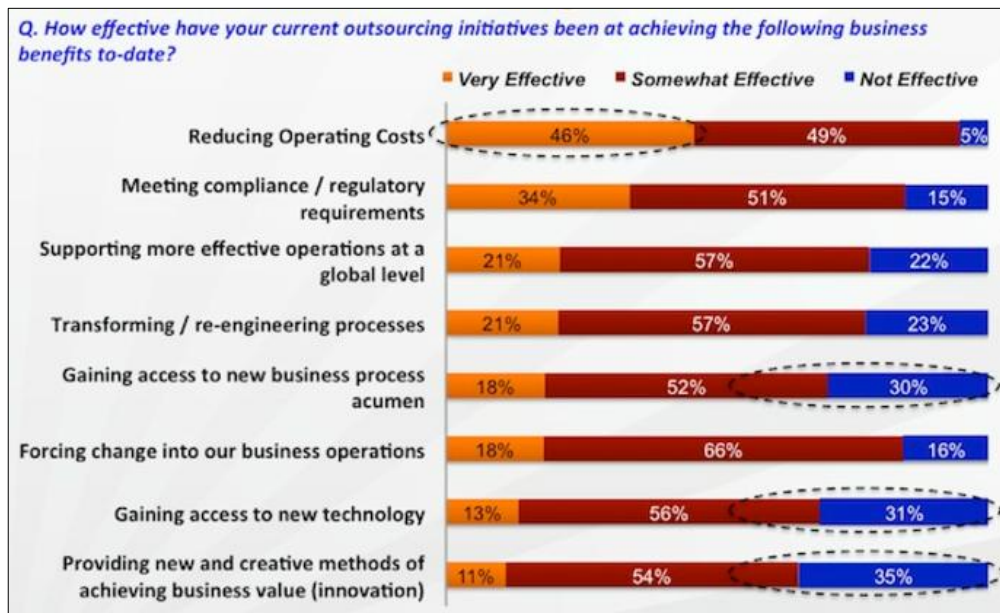
Também existem achados de que a incerteza e a gestão do risco passaram a fazer parte da decisão estratégica de externalizar. Todavia, essa decisão não é apenas estratégica. O risco da externalização é hoje medido e mitigado ao nível das atividades e, no caso do ITO, é indissociável dos sistemas de informação. Nesse sentido, dever-se-ia ter encontrado na literatura estudos sobre o impacto do risco de externalizar nos diferentes níveis de gestão, para se conhecer qual o risco estratégico, tático e operacional, qual o peso de cada um na

tomada de decisão ou qual o nível de externalização a que os sistemas de informação que dão suporte aos diferentes níveis de gestão devem estar sujeitos.

Outro impacto com falta de referências diz respeito ao poder de mercado, tradicionalmente defendido pela dimensão e pelo domínio exclusivo de tecnologia. Essa estratégia está hoje posta em causa pelos emergentes competidores, que, independentemente da sua dimensão, passaram a ter acesso a qualquer função das TIC através de ITO *on-demand* e pela influência das gerações digitais na propensão para a partilha do conhecimento. Essa mudança provocada pela economia digital não parece evidenciada na literatura.

Por último, e porque parece ser um fator central à maioria dos estudos, existe um excessivo foco na redução de custos. A não ser que o seu retorno venha a ser investido em diferenciação, a redução de custos não pode ser considerada uma estratégia. O ITO visto como uma redução de custos e basicamente relacionado com o *offshoring* é um mero aproveitamento das condições de mercado. Nesse aspeto o critério da redução de custos é tão verdadeiro para o *software*, como para o hardware ou mesmo para qualquer tipo de *offshore* como, apenas a título de exemplo, o *assembling* ou o *packaging* num processo de produção. Por isso encontramos na literatura autores a contrariar não só a importância desse critério como a negá-lo (Fersht, 2010). Ora uma coisa não pode ser essa coisa e o seu contrário. Contudo, o que se verifica é continuar a existir essa perceção, na literatura e na prática de gestão (Figura 2.8), de que o ITO é contratado com a finalidade de reduzir custos (Fersht, 2011).

Figura 2.8: Eficácia do *outsourcing* na obtenção de benefícios



Fonte: HfS Research and the London School of Economics Outsourcing Unit, 2011

Mesmo sendo esse o principal objetivo, o que aqui fica demonstrado é existir uma percepção da sua eficácia na redução de custos operacionais. Mas esses custos não se podem dissociar dos *trade-offs* e, nos resultados da sondagem apresentados na figura acima, isso significou trocar custos por menor eficácia na obtenção de novas tecnologias, de novos processos de negócio e de inovação, retirando eficácia estratégica à adoção do *outsourcing*. Uma redução de custos no curto prazo com custos no longo prazo (Willcocks & Lacity, 2016).

3. Metodologia

No desenvolvimento da presente investigação recorreu-se a uma abordagem exploratória, realizando-se uma revisão de literatura centrada nos fatores que influenciam a decisão de recorrer a algum tipo de *outsourcing* independentemente das características, dimensão e localização das organizações. A partir dessa revisão de literatura, numa sintonia fina, apuraram-se os artigos e os autores cujos resultados da investigação apresentam maior relevância para as questões de investigação propostas neste trabalho. Nesse sentido, foi efetuada uma recolha de dados secundários através da análise da literatura científica referida, complementada pela consulta dos Relatórios & Contas das empresas do setor

bancário e segurador com implementação nacional. Esses documentos obtidos nos *sites* institucionais dos compradores do serviço de *outsourcing* ou dos reguladores permitiram aprofundar a ligação entre a investigação académica e a prática de gestão, fornecendo um enquadramento empírico à análise desenvolvida.

Com o objetivo de melhorar e atualizar a informação obtida, porque mais informação aumenta as perspectivas da análise, efetuou-se uma recolha de dados primários, por via de questionário estruturado, de administração direta, com respostas pré-codificadas. Foi utilizada uma plataforma *online survey tool*, com possibilidade de tratamento estatístico descritivo. Esse questionário foi enviado às associações empresariais para que fossem o veículo de distribuição do questionário pelo universo em análise. A amostra foi composta pelos destinatários finais, gestores estratégicos e táticos do tecido empresarial português no setor financeiro. Profissionais que, de algum modo, participam, participaram ou pensam vir participar de uma estratégia de externalização de funções ou serviços dos seus SI.

Assim, construiu-se um questionário de distribuição *online* (anexo I), tendo em mente o objetivo da presente dissertação, principalmente a avaliação da forma como os gestores do setor financeiro português calculam e consideram o custo de oportunidade ao optar entre *outsourcing* e *insourcing* para projetos de TI. Esse inquérito foi distribuído via email à Associação Portuguesa de Bancos e à Associação Portuguesa de Seguradores, cujo acesso se efetuava através de um *link*, acompanhado de uma mensagem de apresentação e de uma declaração assegurando que a recolha dos dados se destinava a fins académicos, garantindo-se a sua confidencialidade (anexo II).

A estrutura do questionário foi desenvolvida em 6 grupos de questões de escolha múltipla. O primeiro, relacionado com a função desempenhada pelo inquirido, enquadra as outras questões relativamente ao nível de decisão na organização. Os seguintes questionam sobre a importância para o inquirido de determinados fatores associados à escolha do fornecedor de *outsourcing* e sobre as mais-valias percebidas com a transferência de risco, responsabilidade, funções de TI, assim como sobre uma reestruturação da área de TI. As

28 questões incluídas no questionário foram selecionadas a partir de um conjunto original de 100 questões. A redução do número de questões pretendeu minimizar o risco de abandono do questionário, devido à sua extensão, por parte dos inquiridos. O critério de seleção baseou-se na avaliação do investigador na identificação das questões que apresentavam a máxima capacidade para relacionar fatores de eficiência operacional com outros mais estratégicos, permitindo comparar a perceção sobre o fenómeno ao longo das 3 dimensões da gestão – operacional, tática e estratégica – e do contexto da decisão.

No questionário é aplicada uma escala do tipo Likert (Likert, 1932; Allen & Seaman, 2007), com o objetivo de recolher informação, baseada em perceções subjetivas, de forma a identificar a existência de novos fatores associados à decisão de externalizar sistemas de informação, áreas ou funções de IT para fornecedores de *outsourcing*.

Os fatores frequentemente identificados na literatura estão relacionados com critérios de eficiência (Hodosi & Rusu, 2019), sendo a principal motivação nos primeiros estudos a redução de custos, e só com a utilização generalizada da prática de externalizar surgiram aspetos mais estratégicos (Dibbern et al., 2004). De facto, fatores mais táticos e operacionais, relacionados com a redução de custos, aumento das competências, necessidades de especialização, manutenção de uma operação contínua e segurança da informação, são facilmente mensuráveis, através de indicadores de *performance* e, provavelmente por isso, os primeiros estudos iniciaram um caminho de hierarquização por importância dos fatores mais significativos. No entanto, com base na perceção prática do investigador, parece haver outros fatores envolvidos, e esses mais difíceis de medir, subjacentes a critérios que emergiram dos novos contextos de negócio ou de conjunturas económicas provocadas pelas últimas crises financeiras mundiais. Fatores como o acesso a novas tecnologias emergentes e transformadoras, a necessidade de valorizar a empresa no mercado, o interesse em efetuar uma reestruturação organizativa, a oportunidade de transferir responsabilidades e risco ou, ainda, a capacidade de influenciar *stakeholders* como os supervisores e os reguladores.

Assim, a metodologia utilizada para a construção do questionário baseou-se na relação entre as variáveis independentes e dependentes do modelo de investigação (Figura 3.1) e a dimensão estratégica, tática ou operacional da decisão de contratar um fornecedor de *outsourcing* para gerir os serviços ou funções de TI. Incluir a tipologia do sistema de informação ou do serviço a transferir nesta relação permite a confirmação, ou não, da existência destes potenciais novos fatores, o seu enquadramento na dimensão de gestão respetiva e encontrar a existência de alguma relação entre os mesmos. Desse modo, pretendeu-se que a análise e interpretação dos resultados do questionário pudesse trazer valiosa informação que permitisse reconhecer a existência e a importância destes fatores.

Figura 3.1: Relação entre variáveis do modelo de investigação, nível de gestão e tipologia do SI

Dimensões	Variáveis independentes	Variáveis dependentes	Autores
Dimensão estratégica · Tipologia do sistema de informação	Dimensão empresarial Estratégia de crescimento · Interna (inovação) · Externa (fusões e aquisições, mercado digital) Exposição ao risco	Novas tecnologias Transferência do risco Valorização da empresa* Reestruturação Influência* Transferência de responsabilidade*	Sebesta, Michal (2013) Corbett, Michael (2004) Oshri, Ilian; Kotlarsky, Julia; Gerbasi, Alexandra (2015) Hodosi, Georg; Rusu, Lazar (2019) Varajão, João (2002)
Dimensão tática · Tipologia do serviço a adquirir	Concorrência de mercado (assumindo a existência de uma concorrência perfeita) Modernização e atualização Acesso a tecnologia e serviços especializados	Custos Competências Especialização	Carmel, Erran; Tija, Paul (2005) Willcocks, Leslie; Lacity, Mary (2016) Porter, Michael; Kramer, Mark (2011) Soininen, Jaakko (1995) Hanafizadeh, Payam; Zareravasan, Ahad (2020)
Dimensão operacional · Tipologia dos serviços/projetos a transferir	Proteção Regulamentação e compliance	Operação contínua Segurança da informação	Beulen, Erik; Ribbers, Pieter; Roos, Jan (2006) Djavanshir, G. Reza (2005) Cristofoli, Fulvio; Prado, Edmir (2011)

*sem evidências na literatura analisada

Fonte: produção própria

O questionário foi disponibilizado por um período de 3 meses e o total de respostas foi de 43. Relativamente a respostas completas, o inquérito obteve uma taxa de sucesso de 62,79%, relação entre os questionários integralmente respondidos e o total de questionários obtidos, e uma taxa de respostas válidas de 100%, dado que as respostas obtidas nos questionários incompletos foram também consideradas para a análise por, mesmo nessa condição, apresentaram contributos úteis para o estudo.

3.1. Tipos de dados

Os dados recolhidos são qualitativos, relativos aos critérios e fatores ponderados na tomada de decisão de escolher e manter um modelo de *outsourcing*. Os dados secundários e documentais foram obtidos na literatura científica e nas publicações de políticas e relatórios das empresas do setor financeiro português que implementam e executam a transparência. Os dados primários foram obtidos por observação indireta aos gestores das áreas de SI, com recurso ao método de inquérito.

3.2. Análise dos dados

Tendo em conta o carácter qualitativo da pesquisa, baseada na experiência e na percepção dos participantes, os dados foram tecnicamente trabalhados através de uma folha de cálculo, possibilitando o seu tratamento estatístico por ter sido utilizada uma escala do tipo Likert, e através dos recursos disponíveis para o efeito na plataforma da ferramenta de *online survey tool*. A análise dos dados foi facilitada por duas razões: a concentrada população da amostra e os processos de tratamento automático disponibilizados. Relativamente aos dados secundários e documentais, a análise foi de natureza explicativa sobre a relação das variáveis em estudo.

3.2.1. Análise descritiva

Numa abordagem qualitativa, particularmente perante uma análise exploratória de dados obtidos através de um inquérito, a análise descritiva é um passo fundamental para sintetizar, descobrir e descrever a informação obtida na análise a rotinas ou práticas observadas (Mezmir, 2020). O importante não será tanto a quantificação, mas antes a identificação de padrões ou tendências relevantes que emergem do conjunto de dados. É um processo de tratamento de dados, através de tabelas e gráficos, cujo resultado foi o de obter informação relativamente a categorização ou frequência dos eventos analisados. No entanto, para a obtenção desta informação, foi necessário, em alguns casos, a

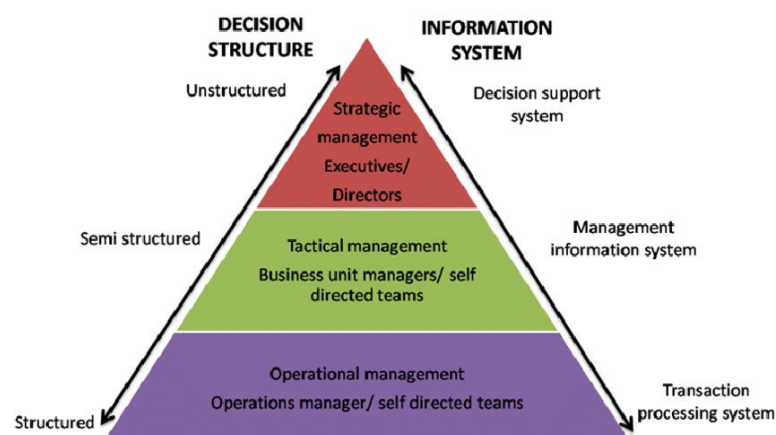
quantificação dos dados qualitativos, tendo sempre em conta que, nesse formato, poder-se-á perder informação por descontextualização, conforme McNabb em 2002 (citado em Ngulube, 2015).

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, existiu uma maior preocupação com o rigor, dado os métodos e os processos não serem tão rigidamente controlados como nas pesquisas quantitativas. Por isso, para evitar interferências, tanto das subjetividades do investigador como do grupo pesquisado, sabendo que “It is not possible to isolate the knowledge produced from the person that produced it” (Guerriero & Dallari, 2008, p. 308), foi tido em conta o efeito da reflexividade do investigador (Minayo & Guerriero, 2014). De modo a corrigir esse efeito, procurando um conhecimento neutro, foram adotadas práticas reflexivas na construção do questionário. Adotou-se a formulação de perguntas fechadas, de modo a garantir que eram claras, neutras e que não induziam respostas. Para identificar falhas, testar a estrutura, observar os inquiridos na interpretação das perguntas e na seleção das respostas, bem como o funcionamento técnico da plataforma selecionada na recolha de dados e na apresentação de resultados, efetuou-se um teste piloto. A seleção do público-alvo para o referido piloto baseou-se numa amostra não aleatória de um pequeno grupo de oito pessoas, representativa do universo em estudo, constituído por indivíduos conhecidos do investigador, por fazerem parte das suas relações profissionais. Todos os participantes neste teste desempenhavam funções na área das TIC no setor financeiro português, em diferentes organizações e distribuídos por diferentes categorias profissionais, abrangendo os níveis de gestão tático e operacional. O acompanhamento direto do processo na procura de padrões de não resposta ou de anomalias relacionadas com desvios estatísticos ou incoerências lógicas permitiu, através desse *feedback*, ajustar o questionário, retirando ambiguidades e complexidades que dificultavam a reflexão. Deste modo minimizaram-se possíveis vieses assegurando maior credibilidade aos resultados.

4. Análise e discussão de resultados

Perante a recolha de dados obtida com o questionário, complementada, como veremos, com a informação obtida nas publicações das empresas do setor, conseguiu-se combinar duas áreas de conhecimento, a teórica e empírica da Academia, revista na literatura, e a sua aplicação no contexto empresarial e organizacional trabalhada no inquérito e nas publicações institucionais. É uma abordagem teórico-prática, essencial para compreender o fenómeno em estudo. O que nos propusemos foi fazer a ligação da teoria à prática atual da gestão e a transição da análise dos dados para a interpretação dos resultados, procurando uma “epifania cumulativa”, conforme Denzin em 1989 (citado em Savin-Baden, 2004), reveladora de alguma mudança, que pode ter vindo a ocorrer ao longo das últimas décadas, no modo como os gestores avaliam e decidem a transformação pela externalização da gestão das TIC. Para isso enquadrrou-se o conhecimento do decisor numa inter-relação (Figura 4.1) entre os níveis de gestão, o tipo de sistema de informação que lhes dá suporte e as características do tipo de decisão, mais ou menos estruturada consoante o processo de decisão é mais rotineiro e padronizado ou menos previsível e com maior necessidade de análise e avaliação de novos critérios em novas situações.

Figura 4.1: Relação entre os diferentes tipos de sistema de informação e os níveis de decisão



Fonte: Informatics for Socially Sustainable Manufacturing and Production Workplaces (Rainer, 2014, citado por Shurrab, 2014)

Assim, relativamente à formulação das questões colocadas no questionário (anexo I), começou-se por identificar o nível de gestão a que o inquirido está associado pela sua categoria profissional, e qual o nível de importância que atribui a um conjunto de onze fatores correspondentes às variáveis dependentes do modelo em estudo apresentado no capítulo anterior.

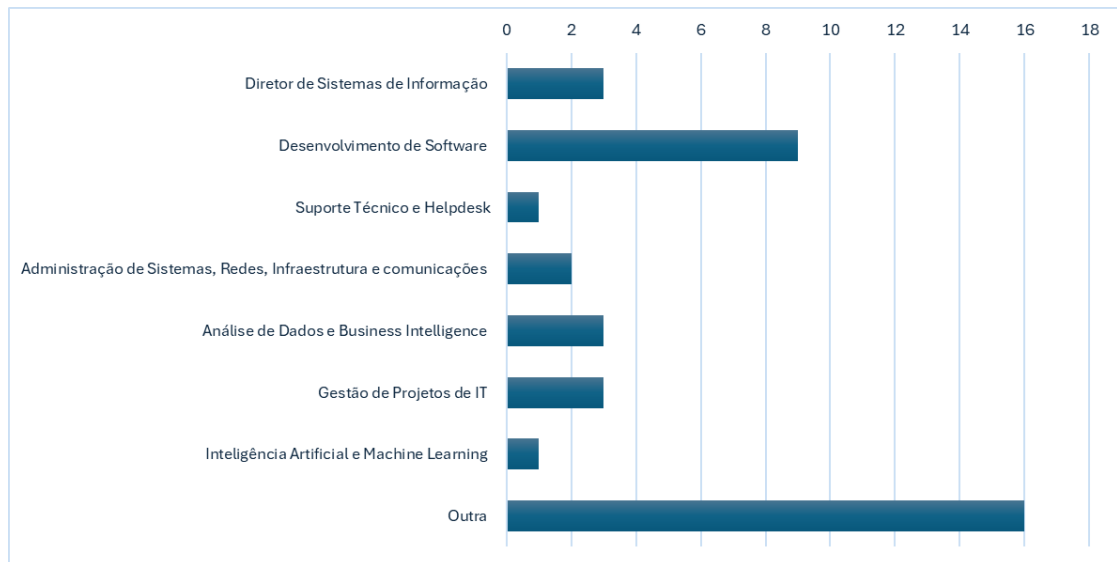
Com esta informação pudemos averiguar da conformidade do grupo inquirido relativamente à noção da importância atribuída pela literatura ao conjunto de fatores mais comuns para a decisão de externalizar: redução de custos, acesso a novas tecnologias, obtenção de competências, transferência do risco, necessidades de especialização, assegurar uma operação contínua e possuir segurança de informação. *En passant*, foram introduzidos fatores mais raros ou não identificados na literatura, tais como a valorização da empresa no mercado, necessidades de reestruturação, transferência de responsabilidade e a capacidade de influenciar *stakeholders*. Estes últimos fatores, pela sua natureza mais estratégica, de análise mais qualitativa, foram explorados nas questões subsequentes, não apenas com o intuito de comprovar a sua existência e o seu grau de importância, mas também com o intuito de verificar se refletiam fatores emocionais intrínsecos ao processo da tomada de decisão estratégica ou tática. Esses fatores emocionais, interpretados à luz da *Agency Theory*, poderiam expor potenciais conflitos de interesse e assimetrias de informação entre os decisores e os *stakeholders*, particularmente se as decisões fossem influenciadas pela gestão das expectativas pessoais (Shapiro, 2005). Por isso, nalgumas questões, foram introduzidos termos como “tranquilizou” ou “libertou-nos” ou “retirou pressão” ou “é benéfica”, tendo em vista a corroboração ou a contradição dessa predisposição à expectativa emocional dos inquiridos.

4.1. Importância dos fatores que influenciam a decisão

Analisar a importância dos fatores que contribuem para os critérios da tomada de decisão na seleção de um fornecedor de *outsourcing* requer, em primeiro lugar, a categorização dos intervenientes pelos diferentes níveis de gestão (Gráfico 4.1). Esse é um passo que visa

enquadrar e contextualizar no estudo as diferentes perspetivas e associá-las a hipotéticas perceções subjetivas e individuais que influenciam as decisões organizacionais.

Gráfico 4.1: Função desempenhada



Fonte: Produção própria

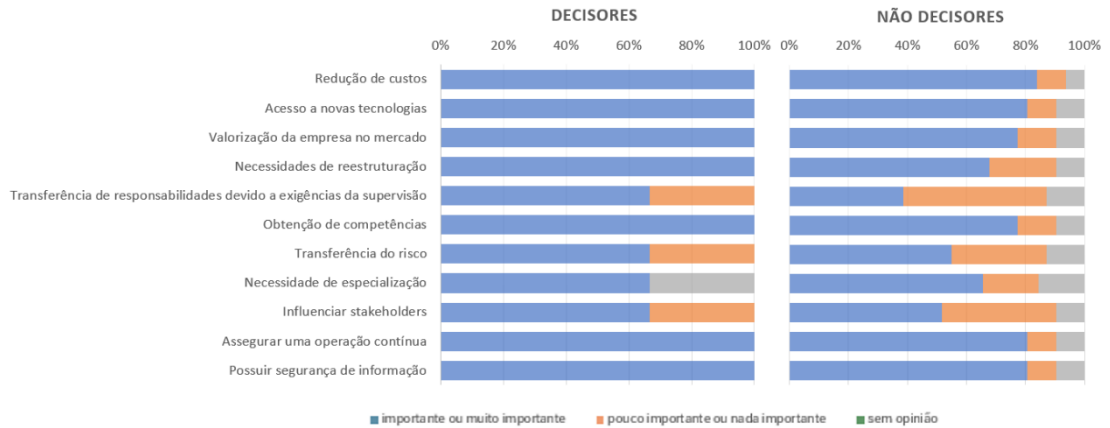
Verifica-se nesta amostra uma distribuição consentânea com os organogramas existentes neste setor de atividade para as áreas de sistemas de informação. De notar que algumas funções profissionais não surgiram, tais como gestão da relação, gestão de base de dados, desenvolvimento WEB, *user experience*, *user interface*, *compliance* e *governance* de IT. No entanto, surgiu uma grande quantidade de inquiridos com a função “outra”, que representa as funções não designadas na questão. O mais plausível para explicar esta situação, no caso das primeiras funções, não nomeadas, é a de as mesmas fazerem parte de funções entretanto externalizadas nas organizações envolvidas no estudo e, no caso das segundas, de representarem um conjunto de funções mais próximas do negócio. Colaboradores com estas funções, de negócio, migram frequentemente para as direções de sistemas de informação, dado o conhecimento que acrescentam aos requisitos dos projetos. Fazem geralmente parte dos processos de apoio adotados no contexto do aumento da eficácia da externalização, principalmente pelo conhecimento dos requisitos de negócio, nas fases iniciais dos projetos, e pela validação dos entregáveis nas fases finais dos projetos.

Assim, categorizar os inquiridos pelos diferentes níveis de gestão, ofereceu uma visão estruturada sobre a tomada de decisão e o grau de influência dos diversos fatores. Essa relação veio ainda permitir a obtenção de informação de controlo, possibilitando a identificação de um alinhamento ou de um desalinhamento, dos diversos níveis de gestão, relativamente aos objetivos da organização.

Contudo, um desafio surgiu na estratificação dos inquiridos pelos níveis de gestão, visto que não foi possível incluir questionários de administradores por falta de respostas. Optou-se, assim, de modo a não limitar os resultados do inquérito, por incluir a função de diretor no nível de gestão estratégica. Acreditamos que os diretores podem fornecer indiretamente as perceções dos administradores, dado que estão frequentemente envolvidos nas decisões estratégicas, quer pela via da participação em comités de decisão quer pela via da delegação de competências em substituição e representação dos administradores. Consideramos, portanto, que a ausência de respostas deste grupo específico não inviabiliza os resultados, no entanto exige uma devida contextualização. Para isso redefiniram-se os níveis de gestão em duas categorias, mais próximas da análise às questões em estudo, relacionando-as com o nível de decisão. Decisores e não decisores. Incluíram-se os diretores no nível de decisores e as restantes funções no nível de não decisores.

Assim, de acordo com os dados obtidos, observa-se, no Gráfico 4.2, maioritariamente uma convergência entre as perceções dos dois grupos em estudo relativamente aos fatores mais valorizados na literatura.

Gráfico 4.2: Importância dos fatores por nível de decisão

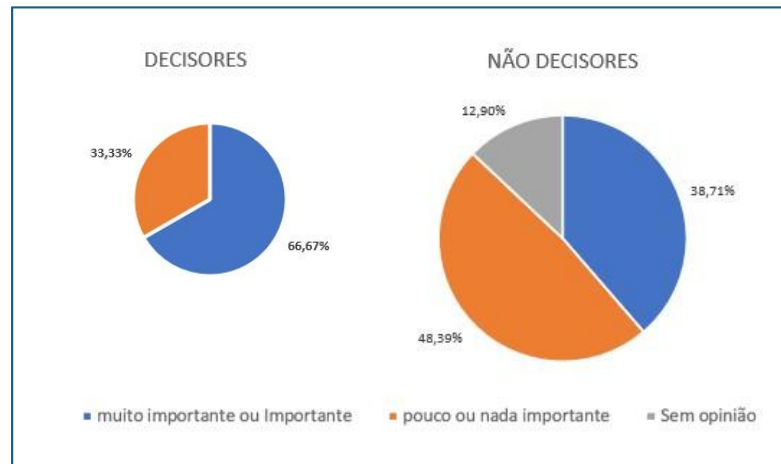


Fonte: Produção própria

Todavia, relativamente aos outros fatores, torna-se relevante o nível de importância atribuído pelos inquiridos a “Valorização da empresa no mercado”, com 100,00% e 77,42%, apurados respetivamente em decisores e não decisores e “Necessidades de reestruturação”, com 100,00% e 67,74% nas mesmas categorias, demonstrando a relevância estratégica destes fatores atribuída não só pelos níveis de gestão estratégica das organizações, mas também pelos níveis tático/operacionais.

No que respeita aos fatores “transferência de responsabilidades” e “influenciar *stakeholders*”, detetaram-se anomalias. A deteção de anomalias é uma tarefa relevante para os objetivos da análise, principalmente por contribuir para a descoberta de novos fenómenos (Foorthuis, 2021). Para melhor análise será conveniente detalhar os resultados, relativamente à transferência de responsabilidades devido a exigências de supervisão, conforme Gráfico 4.3.

Gráfico 4.3: Transferência de responsabilidades devido a exigências da supervisão



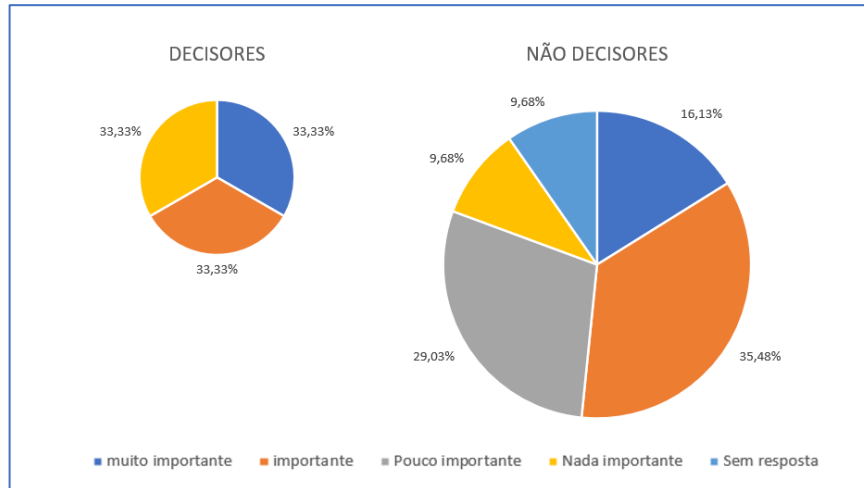
Fonte: Produção própria

Não deixa de ser notória a falta de consenso nos decisores. A falta de unanimidade é uma anomalia, pois entende-se que perspectivaram ou experienciaram resultados diferentes no que respeita à transferência de responsabilidades para o *outsourcing*. Embora, para a maioria dos inquiridos, essa transferência de responsabilidades seja uma solução eficaz para responder às exigências do supervisor, 1/3 dos inquiridos são resistentes a essa ideia.

Outra anomalia reside na comparação entre os dois grupos. Retirando os 12,90% que representam os inquiridos sem opinião, apenas 38,71% dos não decisores atribuem importância ao fator, enquanto aproximadamente metade o consideram irrelevante. Quase a mesma proporção em sentido inverso do grupo dos decisores. Esta anomalia denota a existência de percepções diferentes conforme o nível de decisão na organização. No entanto, os não decisores têm uma visão operacional das tarefas, pelo que haverá, no caso do grupo dos decisores estratégicos, alguma interferência de outros fatores que os levam a subestimar a prática da organização e a acreditar (66,67%) na delegação de responsabilidades num fornecedor de *outsourcing*. É um fenómeno que esperamos venha a ser respondido pela análise às respostas das questões subsequentes.

Por último, outra anomalia ocorreu na análise dos dados relativamente ao fator “influenciar *stakeholders*”, conforme Gráfico 4.4.

Gráfico 4.4: Influenciar *stakeholders*



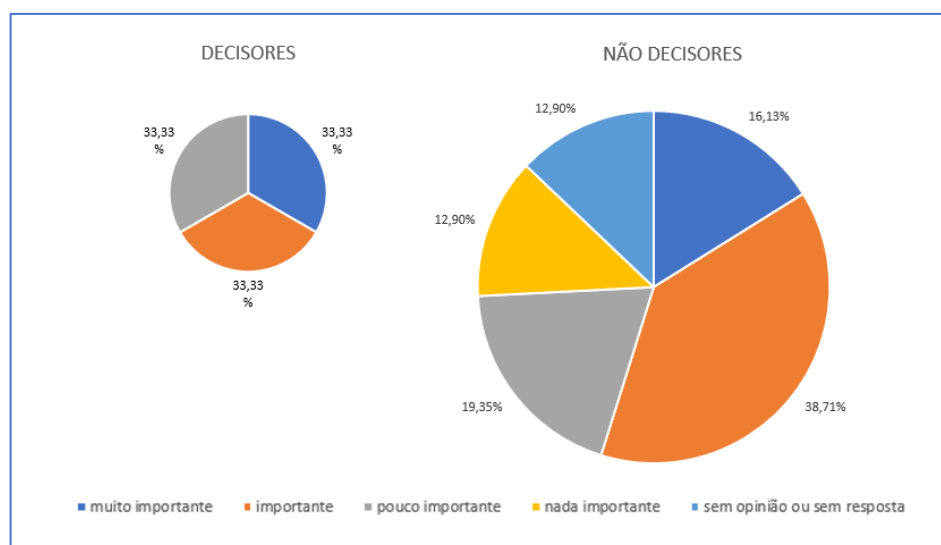
Fonte: Produção própria

Embora os decisores tenham uma maior percepção da importância estratégica de o poder da externalização ter uma influência sobre os *stakeholders* (66,66%), a divisão de opiniões entre os decisores apresenta uma anomalia, dado que as respostas variam em partes iguais desde esse fator ser considerado “nada importante” até “muito importante”. Esta anomalia, dada a sua tipologia, poderá ser avaliada comparativamente aos outros fatores fortemente associados a este, como “acesso a novas tecnologias”, “obtenção de competências” e “possuir segurança de informação”. Na realidade, fatores mais próximos dos interesses dos não decisores por serem fatores práticos e críticos na operacionalização dos projetos. Daí que, para esse grupo, a categoria “nada importante” obtenha uns inexpressivos 9,68% comparados com os 33,33% dos decisores. No entanto, é possível que se esteja perante uma discrepância relacionada com a reduzida dimensão da amostra, criando uma anomalia estatística, não refletindo uma verdadeira fragmentação de opiniões. Contudo, não pode ser negligenciada a possibilidade de estarmos perante dados que refletem verdadeiramente experiências distintas em situações distintas dos inquiridos

ou mesmo de ter havido uma falta de clareza sobre o conceito de “influência”. O que se pretendia era verificar se havia a mesma percepção, ao nível estratégico e ao nível tático/operacional, relativamente à capacidade de um projeto executado em *outsourcing* gerir interesses internos e externos. Para a gestão estratégica essa capacidade poderia estar relacionada com a relação com os *stakeholders* externos e, assim, com a reputação e a credibilidade do fornecedor. Para a gestão tática/operacional a orientação da pergunta estaria vocacionada para a análise das relações com os *stakeholders* internos e para a capacidade de influenciar através das competências, da gestão de expectativas e da capacidade de operacionalização. Não obstante, este fator, preponderantemente estratégico, é visto por ambas as percepções, com maior ou menor responsabilidades dentro da organização, como tendo importância para o sucesso da gestão do SI, 51,51% dos não decisores e 66,67% dos decisores.

Dentro do mesmo paradigma encontra-se o fator “transferência do risco”. A mesma anomalia é detetada na inconsistência dos decisores (Gráfico 4.5). Também neste caso é possível que se esteja perante uma anomalia causada pela falta de grandes números neste grupo de inquiridos.

Gráfico 4.5: Transferência do risco



Fonte: Produção própria

No entanto, havendo uma diferença de perspectiva sobre o conceito de risco, mais estratégico para os decisores e mais operacional para os não decisores, entende-se que o primeiro grupo de inquiridos procura defender a organização de ameaças externas, enquanto o grupo dos não decisores se preocupa com situações de curto prazo e com a resposta a falhas operacionais nos processos internos. Enquanto o primeiro grupo considera importante ou muito importante a transferência do risco (66,66%), pois a sua visão é a de mitigar as ameaças futuras, o segundo grupo depara-se com ameaças imediatas e tangíveis e, porque sabem que, internamente e no imediato, a transferência do risco não elimina a ameaça, consideram este fator menos importante (54,84%). Embora estejamos perante uma anomalia estatística nos resultados do grupo de decisores sobre o tema da transferência do risco, parece válido que o nível de gestão afeta a forma como se valoriza a transferência do risco através da externalização.

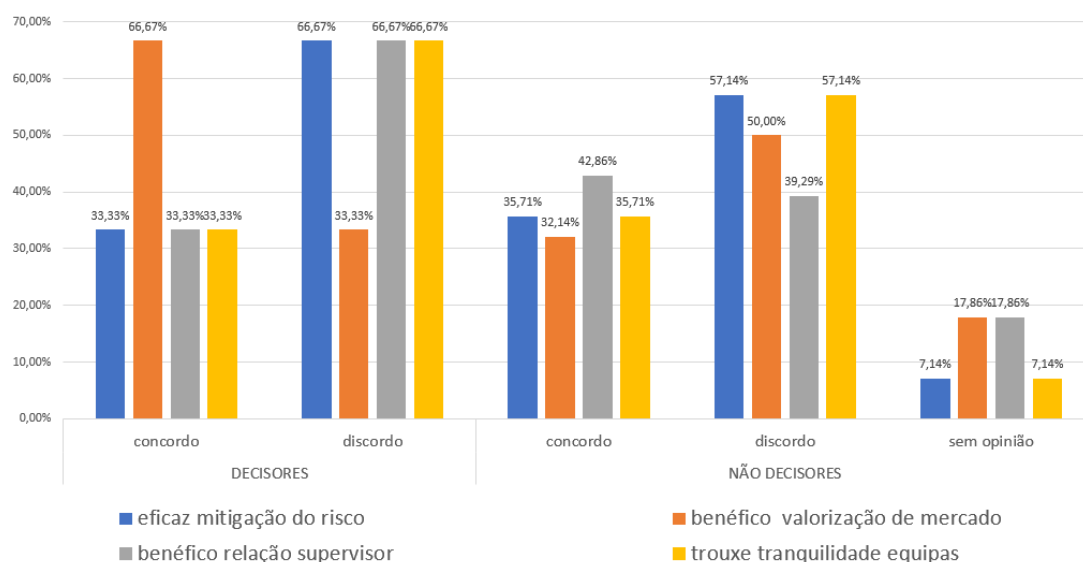
A análise dos resultados deste primeiro grupo de questões sobre a importância dos fatores nos critérios de seleção do fornecedor de *outsourcing* serviu como ponto de referência para a interpretação das respostas subsequentes sobre a transferência do risco, transferência de responsabilidade, reestruturações e a valorização da empresa no mercado. Este grupo de questões, embora associadas à eficácia da decisão de externalizar, estão ainda associadas a dimensões mais subjetivas e emocionais que influenciam os decisores e os não decisores de forma distinta. Assim, os resultados obtidos neste primeiro grupo de perguntas servirão como informação de controlo na análise das questões seguintes, permitindo identificar padrões ou inconsistências nas respostas.

4.2. Transferência do risco

Como apresentado no capítulo da revisão da literatura, a transferência do risco faz parte da estratégia de mitigação do risco, no entanto, também se viu que, quanto maior a incerteza, menor a propensão para externalizar. De modo a detalhar esta percepção, inquiriu-se os participantes diretamente sobre o assunto, questionando se **a transferência**

do risco para os fornecedores de outsourcing tornou mais eficaz a mitigação do risco na organização (Gráfico 4.6).

Gráfico 4.6: Percepção dos benefícios da transferência do risco



Fonte: Produção própria

Na prática, aquilo que os resultados demonstraram é que a utilização do *outsourcing*, tendo em vista a mitigação do risco, não é considerada eficaz. Repare-se que a gestão estratégica é mais crítica do que os outros níveis de gestão. É provável que esta situação se fique a dever, por um lado, à gestão de riscos mais complexos a que este nível de decisão está exposto, principalmente risco estratégico. Por outro, os decisores também sabem que a própria atividade de externalizar traz riscos à organização, ameaças diretas como a falha do serviço e indiretas como a complexidade na relação com o fornecedor, já abordada na revisão da literatura.

Como apresentado no subcapítulo anterior, estes dois grupos consideraram, embora com valores não muito expressivos, a transferência do risco como importante. Por isso, as respostas às seguintes questões puderam clarificar esse resultado anterior.

No que respeita à questão sobre se ***a transferência do risco para os fornecedores de outsourcing tem sido benéfica para a valorização de mercado da organização***, dos benefícios associados à transferência do risco, este foi o único fator ao qual os decisores deram maioritariamente a sua concordância (66,67%), inclusivamente em forte oposição aos não decisores (32,14%). O ceticismo dos não decisores poderá estar relacionado com a incapacidade desse grupo em fazer a ligação entre os riscos operacionais que gerem e os seus impactos externos, não obtendo qualquer *feedback* relativamente à valorização da empresa ou à sua relação com a atividade das equipas, sejam de *insourcing* seja de *outsourcing*. Pelo contrário, os decisores veem a valorização de mercado como um indicador de resultado. Permite-lhes avaliar o grau de cumprimento dos objetivos estratégicos de longo prazo e dar resposta às suas preocupações relativamente ao risco reputacional, à confiança dos acionistas e à credibilidade perante a supervisão.

Daí ter sido importante questionar os participantes sobre se ***a transferência do risco para os fornecedores de outsourcing tem sido benéfica para a relação entre a organização e as entidades supervisoras***.

Nesta situação os decisores discordam em maioria (66,66%), refira-se que exatamente em contraposição com os valores recolhidos quando questionados sobre a importância da transferência do risco (cf. Gráfico 4.2). A introdução desta constante, entidade supervisora, no algoritmo da decisão estratégica sobre o propósito da externalização, desperta nos decisores um tipo de risco muito específico, relacionado com as suas responsabilidades legais perante o regulador e o supervisor. Este risco de não conformidade legal ou risco de *compliance* não é um risco que possa ser transferido para os fornecedores de TIC. Por isso, independentemente das soluções de *outsourcing* implementadas, técnicas ou operacionais, os decisores não percebem benefícios na relação com o supervisor.

Relativamente aos não decisores, a sua perceção encontra-se dividida entre os que concordam (42,86%) e os que discordam (39,29%). Um empate técnico se não considerarmos os 17,50% sem opinião. No entanto, é este valor, com algum significado, de inquiridos sem opinião, que demonstra a falta de envolvimento deste nível de gestão nos

processos de *compliance*, o que vem reforçar a ideia de que este grupo de inquiridos apenas tem percepção dos benefícios ou das desvantagens do *outsourcing* relativamente ao nível de intervenção técnico ou operacional dos processos ou atividades do SI.

Assim, porque se continua a encontrar desvios estatísticos entre os dois grupos em análise e entre a pergunta de controlo sobre a importância do fator transferência do risco e as questões aqui aprofundadas, interessa acrescentar uma nova dimensão, mais individualista, com o intuito de identificar e testar a influência da *Agency Theory* na tomada de decisão sobre a externalização. Neste caso, importa perceber até que ponto os interesses individuais dos inquiridos se sobrepõem aos interesses coletivos da organização quando o que está em causa é a gestão do risco.

Para esse efeito, incluiu-se no questionário uma questão que pretendia apurar se **a transferência do risco para os fornecedores de outsourcing trouxe tranquilidade às equipas internas**. Como se verifica na análise aos dados do Gráfico 4.6, existe uma discordância generalizada sobre a tranquilidade que a externalização pode proporcionar às equipas (66,67% dos decisores; 57,14% dos não decisores). Contudo, como se pode verificar, o nível tático/operacional não é tão perentório a discordar. Provavelmente, na sua visão do risco operacional, 35,71% poderão ver no *outsourcing* algum conforto pela transferência do risco. No entanto, quando se perde o controlo sobre as atividades não se perde a atividade do controlo do risco, e uma tarefa externalizada requer mais monitorização. Portanto, ou estamos perante uma falta de confiança no fornecedor de *outsourcing*, ou existe a percepção de que os riscos se mantêm porque os serviços críticos se mantêm nas equipas internas, ou ambas.

Em geral, a transferência do risco para fornecedores de *outsourcing* não é percebida como positiva. Os decisores, quando discordam, são mais céticos do que os não decisores e estes, por sua vez, nunca concordam maioritariamente com qualquer dos benefícios apresentados. A exceção surge quando se associa à transferência do risco o benefício da valorização de mercado da organização. Neste caso, e apenas neste caso, a percepção dos

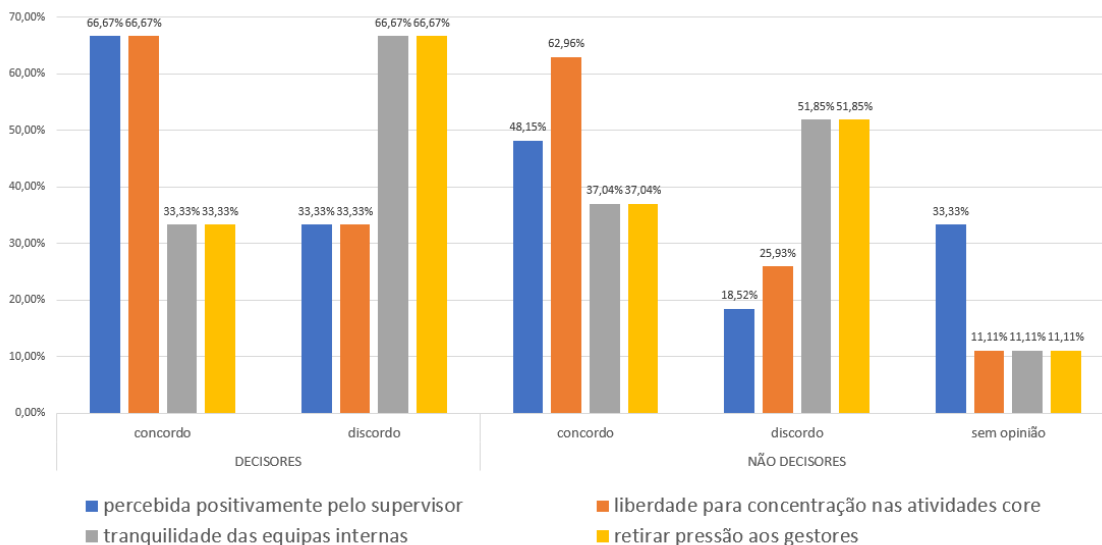
decisores é claramente positiva. Ora, tendo em consideração que a valorização de mercado da empresa é um indicador que afeta diretamente a reputação da gestão estratégica, parece que os decisores o valorizam por o mesmo ser um reflexo da sua eficácia como gestores, independentemente da exposição aos riscos operacionais sentidos pelos não decisores. O questionário não apresentava dados concretos sobre a valorização da empresa, pelo que a opinião expressa dos decisores parece estar sob a influência de uma crença subjetiva, mais relacionada com uma expectativa ou desejo pessoal de justificar e legitimar a externalização como uma decisão estratégica bem sucedida. Na realidade, pode ser uma narrativa emocional, utilizada perante os *stakeholders*, para justificar decisões sem benefícios tangíveis. Se analisarmos esta problemática à luz da *Agency Theory*, o gestor tem a responsabilidade de tomar decisões em nome do(s) acionista(s), mas, devido a interesses diferentes, pode tomar decisões que favorecem os seus próprios interesses em detrimento dos interesses dos proprietários. Assim, transferir risco para os fornecedores de *outsourcing*, embora não traga tranquilidade às equipas internas, nem melhore a relação com o supervisor, nem mitigue eficazmente o risco, é importante (cf. Gráfico 4.2) porque liberta os decisores do ónus da gestão de risco. Por isso, a decisão de externalizar para transferir risco pode estar a ser motivada pelo desejo de proteção da reputação individual do gestor de nível estratégico. Nesse caso será uma decisão emocional e pouco racional no contexto organizacional. Transferir o risco também transfere a responsabilidade, seja para o fornecedor de *outsourcing*, seja para as equipas internas. É o clássico problema de agência, a assimetria de informação com o nível tático/operacional e o conflito de interesses com os *stakeholders* externos, que fica pessoalmente resolvido através de um mecanismo de autoproteção, neste caso a transferência do risco em contexto de projetos de TIC, onde a probabilidade e o impacto das ameaças são difíceis de prever.

4.3. Transferência de responsabilidade

Como abordado nas secções anteriores, a utilização da externalização pode ser vista como uma estratégia de transferir a responsabilidade para terceiros. Basicamente, o modelo de gestão de uma organização assenta no estabelecimento de uma estrutura orgânica, na

nomeação dos seus níveis hierárquicos e na definição das suas competências, responsabilidades e linhas de poder (Crozatti, 1998). Porém, quanto mais elevada a função na hierarquia, maior o grau de decisão, maiores as obrigações, maior a responsabilidade e, obviamente, maiores consequências pelas decisões tomadas. Por isso, a transferência de responsabilidade para fornecedores de *outsourcing* envolve atividades críticas, potencialmente de risco elevado. No caso do ITO, conforme identificados no estado da arte, riscos associados à segurança da informação, continuidade do serviço, acesso a novas tecnologias e a recursos especializados são responsabilidades técnicas facilmente externalizáveis. Contudo, no caso dos riscos estratégicos, está em causa a transferência de responsabilidades de gestão e de decisão. Essa transferência de responsabilidades realiza-se pela externalização de funções como a de consultoria estratégica em TI para avaliação de projetos, gestão de projetos complexos e auditorias externas de conformidade regulatória. Medir este grau de responsabilidade é uma tarefa mais qualitativa, daí termos tentado obter resultados através de questões como ***a importância de transferir responsabilidades por exigência do supervisor ou sobre a capacidade de influenciar stakeholders*** (Gráfico 4.2 a Gráfico 4.4). Ambas com níveis de importância significativos para o grupo dos decisores (66,67%). Podemos agora relacionar esta informação com um novo grupo de questões orientadas a fatores subjetivos que envolvem uma percepção emocional dos efeitos da decisão de transferência de responsabilidades através da externalização (Gráfico 4.7).

Gráfico 4.7: Percepção dos benefícios da transferência de responsabilidade



Fonte: Produção própria

A maioria dos decisores (66,67%), na resposta à questão sobre se **a transferência de responsabilidade para os fornecedores de outsourcing tem sido percebida positivamente pelo supervisor**, concorda com a afirmação. Denote-se que, neste caso, os inquiridos tiveram uma opinião diferente da que expressaram quanto à transferência do risco ter sido benéfica para a relação com as entidades supervisoras. Esta percepção parece, no caso da responsabilidade, indicar que os decisores valorizam a utilização do *outsourcing* como uma forma de melhorar a relação institucional com a supervisão. É uma demonstração de que confiam nos fornecedores para garantirem as funções de *compliance*, uma transferência de responsabilidade estratégica. Quanto aos resultados obtidos nos questionários dos não decisores, revelaram um distanciamento face ao tema. Voltamos ao dilema da *Agency Theory*, o nível de gestão tático/operacional tem um déficit informacional. Quanto aos gestores estratégicos, poderão estar a avaliar a decisão de transferir responsabilidades tendo em vista uma redução direta no seu grau de responsabilidade.

Interessa deste modo analisar se, relativamente aos dois grupos em estudo, esta percepção está associada ao tipo de atividade, principal ou secundária, e se há mais interesse em externalizar atividades principais ou secundárias. Para isso introduziu-se uma questão com

o intuito de analisar se **a transferência de responsabilidade para os fornecedores de outsourcing libertou os gestores para se concentrarem nas atividades principais do negócio.**

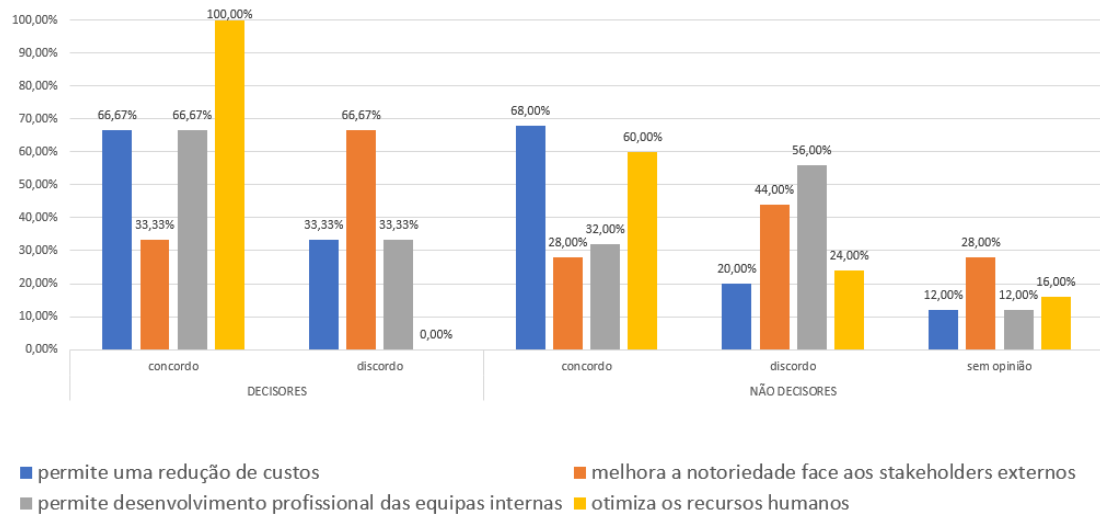
Os resultados demonstram que há uma percepção positiva predominante em ambos os grupos (66,67% de decisores e 62,96% de não decisores). Este alinhamento relativamente aos benefícios percebidos com a transferência de responsabilidades de alto nível e de responsabilidades operacionais, das atividades secundárias para os fornecedores, vem demonstrar que, nesta situação, o *outsourcing* traz benefícios transversais à organização. Ambos os grupos beneficiam com a possibilidade de se dedicarem em exclusividade a atividades principais da organização. Aplicando a *Agency Theory*, e dada a transversalidade do benefício percebido, a decisão sobre a externalização, que pertence ao grupo dos decisores, não parece ficar limitada aos seus exclusivos interesses. Para melhor explorar esta análise, utilizou-se mais duas questões complementares orientadas para a pesquisa sobre o impacto interno da transferência de responsabilidades para um fornecedor de *outsourcing*. A primeira sobre se houve algum benefício por **ter trazido tranquilidade sobre as equipas internas** e a segunda, na mesma linha de raciocínio, para saber se **retirou pressão aos gestores da organização.**

Aquilo que os dados mostram é a inexistência de um alívio emocional por se transferirem responsabilidades para o fornecedor de *outsourcing*. Os decisores demonstram uma reticência, superior aos não decisores, em afirmar que a transferência de responsabilidade lhes trouxe tranquilidade às equipas e lhes aliviou a pressão, apenas 33,33% concordam. Os não decisores mostram uma percepção um pouco mais positiva, 37,04% concordam. Independentemente do nível de gestão, verifica-se que as equipas internas e os gestores continuam a assumir, ou a perceber, a responsabilidade por eventuais falhas do fornecedor após a externalização. Pode-se estar perante a situação de o *outsourcing* estar a ser visto como um novo risco dentro da organização, trazendo mais trabalho às equipas internas e mais responsabilidade aos gestores.

4.4. Reestruturação da área de TI

Como foi demonstrado por diversos estudos abordados na literatura, é inegável o contributo que o *outsourcing* oferece na eficiência operacional e na reorganização de recursos da organização. Fatores como acesso a novas tecnologias, competências, especialização, segurança da informação, operação contínua e redução de custos estão no topo dos fatores a influenciar os critérios de decisão da opção de externalização de projetos de TI. Como foi observado no Gráfico 4.2, o fator redução de custos obteve a melhor classificação em importância, nos dois grupos em estudo, logo seguido dos fatores aqui nomeados. Também observámos na literatura que talvez não seja a redução de custos em si o fator importante para os gestores, mas antes a flexibilidade de transformarem os custos fixos em custos variáveis. Outro ponto importante a ter em consideração é o nível de controlo que se pretende implementar numa organização. Quanto maior for o número de níveis hierárquicos, mais pontos de controlo se pretende implementar. A substituição dessa estrutura por um fornecedor de *outsourcing* transfere essa responsabilidade para fora da organização, reduzindo a responsabilidade da gestão a funções de auditoria e monitorização. Nesse sentido, foi introduzido no questionário um grupo de questões com o objetivo de analisar a perceção dos diferentes níveis de gestão sobre o impacto, interno e externo, de uma reestruturação da área de IT através do recurso a um fornecedor de *outsourcing*. Associou-se esse fator em primeiro lugar ao racional da redução de custos em recursos humanos e ao desempenho da notoriedade da organização junto dos *stakeholders* externos, depois ao desenvolvimento profissional das equipas internas, e à capacidade de gerar mais-valias relativamente a alguma otimização dos recursos humanos (Gráfico 4.8).

Gráfico 4.8: Percepção dos benefícios da reestruturação da área de TI



Fonte: Produção própria

Relativamente à pergunta se *os fornecedores de outsourcing têm desempenhado um papel importante na implementação bem-sucedida da reestruturação da área de IT, permitindo uma redução dos custos em recursos humanos*, verificou-se uma forte concordância com resultados idênticos nos dois grupos (66,67% decisores e 68,00% não decisores). Se para os decisores isso parece ser um resultado esperado, dado que a redução de custos com recursos humanos, na maioria das vezes, é interpretada como uma decisão estratégica com impacto nos indicadores financeiros, para os não decisores, os resultados não são tão fáceis de interpretar, inclusive quando apresentam uma menor discordância (decisores 33,33% e não decisores 20,00%), visto que esse segundo grupo tem menos informação sobre os impactos financeiros da externalização. As vantagens diretas da externalização, para este grupo, seriam a redução da carga de trabalho ou a libertação de processos de suporte, repetitivos e rotineiros. No entanto, contraditoriamente, seguem a narrativa organizacional do benefício da redução de custos que, efetivamente, recairá na redução de quadros internos. No entanto, os números não mentem, e não restam dúvidas de existir uma percepção de que a redução de custos é um fator benéfico quando se avalia o desempenho do *outsourcing* na reestruturação de uma área de TI.

Quanto à pergunta ***se a reestruturação da área de IT através do outsourcing melhorou a notoriedade da empresa face aos stakeholders externos***, esta permite averiguar o impacto externo da medida relativamente à imagem que a organização projeta no mercado, designadamente na sua reputação, credibilidade e confiança. Neste caso, contextualizada com uma reestruturação de uma área de TI, pode projetar um sinal de incapacidade ou de vulnerabilidade ou, pelo contrário, reforçar a sua notoriedade relativamente à eficiência e inovação. Os resultados apresentam uma perceção predominantemente negativa do ponto de vista dos decisores (66,67% discordam), o que nos leva a supor, ao contrário do entendimento que tivemos na análise à importância dos fatores por nível de decisão (Gráfico 4.2), que afinal os decisores veem a reestruturação da área de TI como uma atividade não estratégica, um *outsourcing* operacional e, portanto, sem impacto na imagem ou na reputação da organização junto dos *stakeholders* externos. Na análise aos resultados obtidos nas respostas dos não decisores, a distribuição de respostas (28,00% concordam; 44,00% discordam; 28,00% sem opinião), embora denotem uma tendência para a discordância, parecem indicar um desconhecimento ou uma indiferença sobre a visibilidade externa de uma reestruturação implementada por recurso ao *outsourcing*.

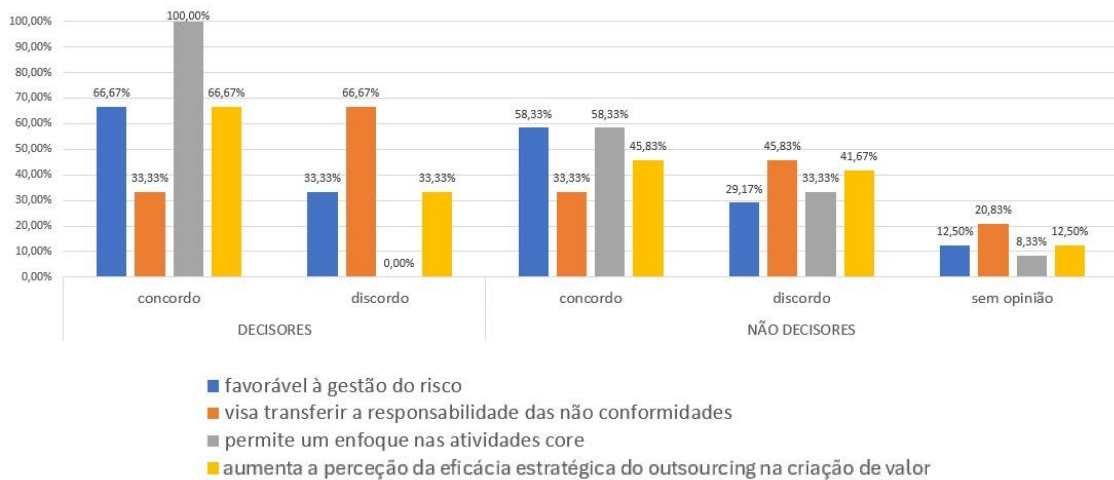
Alcançado este ponto, considerou-se importante proceder a uma análise introspetiva da organização e analisar ***se a reestruturação trouxe benefícios ao desenvolvimento profissional das equipas internas***. É uma pergunta que pretendeu explorar se esta opção contribui para uma melhoria das competências internas da organização ou se é apenas uma medida para transferir tarefas para fornecedores externos. Estatisticamente, os dados revelam uma dissonância de perceção. Os decisores e os não decisores percecionam de forma diferente o impacto de uma reestruturação por recurso ao *outsourcing* (66,67% dos decisores concordam; 56,67% dos não decisores discordam). Destes resultados sobressai um caso típico de conflito de interesses à luz da *Agency Theory*. Os decisores optam pelo *outsourcing* e veem-no como uma oportunidade na busca da eficiência e da inovação, enquanto os não decisores o percecionam como uma ameaça gerada pela falta de desenvolvimento profissional e por conseguinte na diminuição das suas oportunidades. O interessante neste resultado é o de, perante o mesmo fator, o nível de gestão estratégica

o perceber como uma oportunidade e o nível de gestão tático/operacional como uma ameaça. Operacionalmente é uma transferência de tarefas, estrategicamente é uma transferência de competências e de responsabilidade. Para os decisores é um *win-win*, melhora as competências internas da organização e transfere tarefas para fornecedores externos. Para melhor avaliar este pressuposto, colocou-se uma última questão sobre se **a reestruturação da área de IT por meio do outsourcing foi fundamental na otimização dos recursos humanos da empresa**. Sem qualquer hesitação, os decisores consideraram absolutamente fundamental (100,00% concordam). Como foi visto anteriormente nesta análise, este grupo considera benéfica a libertação das equipas internas para atividades principais, dá a máxima importância à redução de custos e significativa importância à redução de custos com os recursos humanos. Um fator a ter em conta sobre os decisores, no que respeita à tomada de decisão sobre uma reestruturação e à otimização dos recursos humanos, é o de, conforme vão subindo na sua carreira e se vão aproximando da 1.ª linha de decisão, considerarem os colaboradores como um recurso e, por isso, avaliarem-nos como um custo (Schein & Schein, 2017), enquanto o contrato de *outsourcing* é avaliado como um investimento. Os decisores, com este nível de resposta, também poderiam estar a justificar a decisão de reestruturar como uma decisão racional e eficiente para melhorar a notoriedade perante os *stakeholders* externos, no entanto não foi isso que apurámos na análise aos resultados dessa questão (66,67% discordam). Analisando os resultados dos não decisores (60,00% concordam; 24,00% discordam; 16,00% sem opinião), menos consensuais, são o grupo que experiencia na prática as consequências da reestruturação. A maioria deles acredita na otimização dos recursos humanos, todavia com menos 40 pontos percentuais de aceitação face aos decisores. Este grupo, mais operacional, em situação de reestruturação fica sujeito a alterações de estrutura orgânica e a redistribuição de tarefas, o que, nas áreas dos SI, não acontece sem um forte investimento no desenvolvimento pessoal em mais competências estratégicas e redução de funções operacionais. Desenvolvimento pessoal esse que, como se observou, obteve a discordância (56,00%) dos não decisores. Isto vem reforçar a ideia de que o *outsourcing*, no contexto das reestruturações das áreas de TI, não é uma decisão estratégica, ao contrário do que parece ser. Exceto se a única estratégia for a fraca estratégia da redução de custos.

4.5. Transferência de funções de TI

Finalmente, utilizando um novo grupo de questões, generalistas, foi possível validar o entendimento dos inquiridos, de uma forma mais assertiva, sobre a sua percepção, relativamente aos benefícios da transferência de funções de TI para fornecedores de *outsourcing* (Gráfico 4.9).

Gráfico 4.9: Percepção dos benefícios da transferência de funções de TI



Fonte: Produção própria

Na primeira questão sobre se ***a mudança das funções do IT para um fornecedor de outsourcing é vista de forma favorável pela gestão do risco***, existe um consenso entre os dois grupos na concordância (66,67% decisores; 58,33% não decisores). Mesmo havendo um diferente entendimento na forma como avaliam o risco, os decisores preocupados com o risco estratégico e os não decisores com o risco operacional, é significativo o valor que estes dois grupos atribuem à solução do *outsourcing* para a mitigação do risco.

A questão que pretendeu identificar se ***a mudança das funções do IT para um fornecedor de outsourcing visa transferir a responsabilidade da gestão face ao risco de não conformidade regulatória*** apresenta uma discordância entre os decisores (33,33% concordam; 66,67% discordam). Este resultado parece evidenciar que o nível mais

estratégico da organização tem a consciência de que a responsabilidade relativamente à conformidade regulatória não é transferível. Os não decisores, pela dispersão das suas respostas (33,33% concordam; 45,83% discordam; 20,83% sem opinião), denotam algum afastamento quanto ao tema da transferência de responsabilidade em geral e, preocupantemente, sobre os riscos regulatórios em particular.

No que respeita à dedicação exclusiva a atividades principais na organização, a questão sobre se ***a transferência de certas funções para fornecedores de outsourcing tem permitido aos gestores um enfoque mais estratégico nas atividades principais da empresa***, os decisores foram unânimes na sua concordância (100,00%). Este grupo tem um papel estratégico na organização e vê o *outsourcing* como um modelo de gestão que lhes permite otimizar tempo e recursos. Por um lado, podem converter equipas internas para dar resposta a funções específicas ou atividades críticas, inclusivamente na gestão do *outsourcing*, com grande exigência nas áreas de monitorização, gestão da relação e *governance* de TI. Por outro lado, ficam livres para se dedicarem a atividades principais, que trazem maior valor à organização. Os não decisores não são tão otimistas (58,33% concordam; 33,33% discordam; 8,33% sem opinião). Estas mudanças são um desafio. Os colaboradores internos são afastados de funções operacionais, perdem esse controlo e adquirem novas responsabilidades. A resistência à mudança terá de se fazer sentir e interferir com os seus objetivos pessoais, inibindo-os de se aperceberem completamente dos benefícios estratégicos organizacionais.

Na sequência do exposto anteriormente, foi introduzida uma última questão sobre se ***a mudança das funções do IT para um fornecedor de outsourcing tem aumentado a perceção, por parte dos nossos investidores e parceiros, da eficácia da estratégia de outsourcing na criação de valor***, que avaliou a eficácia estratégica do *outsourcing*, percecionada pelos *stakeholders* com maiores interesses na organização. Na análise aos resultados verificou-se que apenas os decisores acreditam, em maioria (66,67%), que a mudança de funções para o *outsourcing* aumenta a perceção de eficácia da estratégia de criação de valor. Os não decisores têm uma opinião dividida (45,83% concordam; 41,67%

discordam; 12,50% sem opinião). A razão parece residir na forma como os dois grupos entendem de forma diferente a mais-valia do *outsourcing* na criação de valor e o seu impacto na imagem da organização. Os decisores estão comprometidos em reforçar a confiança que os investidores e parceiros têm na organização. Os não decisores dão atenção às expectativas internas. Os decisores têm interesse em transmitir a imagem de sucesso da sua decisão de externalizar. Os não decisores estão comprometidos com a eficiência operacional e apreensivos com as fragilidades do modelo. A visão não é a mesma, pelo que os resultados do inquérito vêm comprovar esta diferença de perspetiva.

4.6. Relatórios & Contas e outra informação de gestão

O Relatório & Contas (R&C) é um documento produzido anualmente pelas sociedades após o fecho das contas contabilísticas. É da responsabilidade do órgão de gestão. Este documento apresenta duas informações distintas, uma visão objetiva da situação económica e financeira da empresa (mapas contabilísticos), e uma referência de desempenho não financeiro (relatório de gestão) relevante para as atividades específicas da sociedade, conforme n.º 3 do Artigo 66.º do Código das Sociedades Comerciais (Portugal, 1986). Foram por isso considerados documentos de grande importância para este trabalho, dada a visão tangível que aportam sobre o impacto financeiro do *outsourcing* na organização, e ainda pela possibilidade oferecida para analisar a transparência da gestão na tomada de decisão sobre a externalização.

Lamentavelmente, no que concerne à análise dos mapas contabilísticos, principalmente na consulta aos mapas da Demonstração de Resultados, não foi possível apurar o investimento relativamente ao *outsourcing*, nem, por conseguinte, a sua evolução. Esperava-se que, através dessa consulta, se pudessem apurar as despesas incorridas pelas empresas em serviços contratados no âmbito da externalização. Contudo, não houve acesso a essa informação, dado que, na rubrica de Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), a informação financeira dilui-se em custos e serviços contratados a terceiros, como, a título de exemplo, prestação de serviços, consultores, tecnologia, trabalho independente. Assim,

não havendo a cultura de registar o fornecimento de serviço de *outsourcing* como uma categoria independente das restantes, perde-se um indicador importante que poderia relacionar o nível de investimento em *outsourcing* com o desempenho financeiro da organização e, com isso, a eficácia da medida.

No entanto, os relatórios de gestão, embora não tenham sido profícuos em quantidade de informação, foram-no em qualidade, principalmente no que respeita aos fatores redução de custos, reestruturação, risco e enfoque nas atividades *core*, dos quais, pelo seu valor analítico e conclusivo, se transcrevem alguns achados relevantes.

Redução de custos:

“Visando uma maior eficiência e racionalização de custos, o Banco (...) procedeu também ao *outsourcing* da operativa SWIFT, recorrendo à SIBS como prestador externo.” (Banif, 2009. P. 43)

“...o banco continuou a sua política de indicadores de eficiência. Neste sentido, as principais iniciativas estiveram centradas na redução de custos, que foi materializada através da renegociação de contratos de *outsourcing* (nomeadamente no que respeita às tecnologias de informação...” (Millennium BCP, 2012, p. 127)

No âmbito do esforço continuado de redução de custos, é de salientar a assinatura de um novo contrato de prestação de serviços IT em regime de *outsourcing*, que engloba algumas áreas de desenvolvimento aplicacional e serviços de suporte às Unidades Orgânicas da estrutura do Banco. (Millennium BCP, 2013, p. 21)

Relativamente ao Millennium BCP, não deixa de ser desconcertante que a estratégia seguida para a redução de custos tenha vindo a ser a responsável pelo aumento dos custos: “...assistiu-se a um aumento dos custos com *outsourcing*, com informática e com serviços prestados pela SIBS...” (Millennium BCP, 2020, p. 65). Um cenário que deixa dúvidas sobre a eficácia do *outsourcing* na estratégia da redução de custos. Esta constatação é também corroborada pelo Novo Banco (2022, p. 64): “...O desempenho anual beneficiou do aumento da margem financeira para 6,9M€, tendo sido impactado pelo aumento dos custos de *outsourcing* com o Novo Banco que sofreu um incremento de mais 4,5M€.”

Reestruturação:

Parece ser evidente que a ligação do modelo de gestão dos SI em regime de *outsourcing* e a redução de custos se efetua indiretamente pela redução dos custos fixos, principalmente na redução de pessoal. Vejamos o seguinte exemplo: “Continuou-se, igualmente, com o programa de externalização de actividades – outsourcing – iniciado em 2000 (...) por forma a criar condições para a progressiva redução de custos...” (BPI, 2002, p. 35).

Nesse sentido, o Banco decidiu aprofundar o processo de transformação em curso através da antecipação de medidas previstas para 2015 com vista a impulsionar a redução de custos, tendo para o efeito anunciado: (...) A implementação de um programa de redução do quadro de colaboradores (...) Uma parceria estratégica estabelecida com a IBM na área de IT e manutenção aplicacional que irá permitir a obtenção de poupanças significativas (...) para um período de 10 anos. (Banif, 2014, pp. 33-34).

Em contraciclo, mas com a mesma eficácia na comprovação de que a redução de custos é um fator secundário na decisão de reestruturar pela adoção do modelo de *outsourcing*, encontra-se uma decisão de *backsourcing* ou de *insourcing*, protagonizada pela Seguradora Lusitania e pelo Banco CGD:

No âmbito da gestão da atividade integrada das empresas Lusitania Vida Companhia de Seguros, SA (Lusitania Vida) e Lusitania Companhia de Seguros SA (Lusitania Seguros), foram desenvolvidas as necessárias ações para a multiempregabilidade de vários colaboradores, que prestam serviço em ambas as empresas. Nesse sentido, para além do aumento do quadro de pessoal efetivo da Lusitania Vida, resultante da internalização de um conjunto de atividades que se encontravam em outsourcing... (Seguradora LusitaniaVida, 2023, p. 28).

“...o foco na continuidade da melhoria da eficiência operacional materializou-se na implementação de um conjunto de iniciativas do Plano das quais se destacam: Otimização de custos com o pessoal (...) nomeadamente pela internalização de funções de suporte aplicacional.” (Caixa Geral de Depósitos, 2022, p. 612).

Como se viu, nos exemplos anteriormente citados no ponto da redução de custos, parece haver uma dificuldade na redução sustentada dos custos. No entanto, a gestão estratégica prefere, salvo as exceções aqui encontradas na reestruturação da Lusitania e da Caixa Geral de Depósitos, transferir custos fixos com encargos salariais e com a manutenção de infraestruturas internas, para custos variáveis relacionados com contratos de *outsourcing*. Mesmo se, para garantir essa estratégia, tenha de aumentar progressivamente o investimento, quer nas soluções encontradas, quer na mitigação do risco importado com esse negócio.

Risco:

A externalização de serviços, ou subcontratação, nomenclatura preferida pelas entidades regulatórias europeias, é uma atividade que implica risco, tais como os já aqui identificados da perda de controlo, dependência do fornecedor, segurança, reputacionais, entre outros, alguns mais operacionais. As diretivas comunitárias (European Banking Authority, 2019a; Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2009) trouxeram transparência e conformidade, promovendo uma justa concorrência e, por essa via, beneficiando o mercado. Porém, trouxeram às empresas do setor alguma complexidade operacional e custos com a conformidade do modelo de gestão dos SI em regime de *outsourcing*, principalmente na exigência da monitorização contínua dos fornecedores, e na implementação do princípio de evitar a externalização de funções estratégicas ou críticas da organização. O esforço das empresas é notório, no entanto é decorrente de uma imposição legal. Vejam-se os seguintes exemplos:

“...Comité de Acompanhamento do Risco Operacional e Controlo Interno. (...) Este comité tem as seguintes funções e competências: (...) analisar os mecanismos de transferência de risco (contratação de seguros e outsourcing)...” (Millennium BCP, 2015, p. 112).

...Comité de Compliance e Riscos Operacionais Este Comité, nomeado pela CE tem as seguintes atribuições e responsabilidades: (...) Acompanhar o framework de gestão dos riscos operacionais, o qual inclui a gestão dos riscos de IT (Information Technologies) e de Outsourcing (subcontratação) (Millennium BCP, 2019, p. 104).

“...o robustecimento da monitorização de conflitos de interesse e da avaliação e acompanhamento dos contratos de prestação de serviços em regime de Outsourcing considerados críticos...” (Millennium BCP, 2019, p. 116).

“...implementação de ações enquadradas no reforço do governo e controlo de riscos operacionais, em particular de cyber risk, outsourcing e de conduta...” (Novo Banco, 2019, p. 77).

A Companhia tem em vigor a Política de Outsourcing, através da qual se pretende dar cumprimento dos requisitos legais que visam reforçar as exigências de boas práticas de governo societário, nomeadamente em matéria de subcontratação (...) A Política de *Outsourcing* não constitui uma estratégia de *outsourcing* da Companhia e não determina quais as atividades que deverão estar em regime de *outsourcing*. A decisão da estratégia de *outsourcing*, assim como as atividades que deverão estar em regime de *outsourcing*, são da responsabilidade total da Comissão Executiva (...) Genericamente, para todos os contratos de *outsourcing* é necessária uma análise detalhada prévia à contratação, que inclui um business case e uma avaliação de risco, uma seleção cuidadosa e prudente do prestador. Quando a Comissão Executiva aprova a proposta de *outsourcing*, as áreas de *Compliance*, Jurídica e de Gestão de Risco são informadas e envolvidas em todas as etapas seguintes do chamado Processo de *Outsourcing*, bem como quando existem ajustamentos aos acordos/contratos de *outsourcing* existentes. (Seguradora AGEAS, 2023, pp. 86-87)

“A Ageas Vida tem implementados processos para gerir os riscos operacionais (...) Alguns destes processos incluem: (...) Avaliação do risco de serviços de *outsourcing* críticos/fundamentais...” (Seguradora AGEAS, 2023, p. 108).

Para apoiar o processo de subcontratação a Companhia estabeleceu uma política (...) Incluem-se no âmbito desta política a subcontratação de atividades ou funções operacionais que sejam essenciais à prestação de serviços e à execução de atividades de forma contínua e em condições de qualidade e eficiência (...) A subcontratação com terceiros não poderá ser realizada caso prejudique o controlo interno (...) ou a capacidade da autoridade competente (...) de controlar o cumprimento pela Companhia dos deveres,

que lhe estejam impostos por Lei ou por Regulamento. (...) A Política de Subcontratação tem assim, como objetivo prioritário, permitir controlar o cumprimento da legislação em vigor e mitigar os riscos operacionais decorrentes da subcontratação de serviços e atividades da Companhia. (Seguradora Victoria-Seguros Vida, 2023, p. 52)

A Lusitania dispõe de uma Política de Subcontratação aplicável a todos os acordos celebrados entre a Companhia e prestadores de serviços que assegurem um processo, serviço ou atividade que, de outra forma, seria realizado pela própria Lusitania, quer esse processo, serviço ou atividade se considere fundamental ou importante, ou não. (...) A abordagem da Lusitania em relação ao tema da Subcontratação foi a de identificar, a partir do conceito constante do n.º 2 do artigo 49.º da Diretiva Solvência II, todas as relações que mantém com prestadores de serviços por forma a aferir se os mesmos se revestiam de natureza fundamentais ou importantes. (Seguradora Lusitania, 2023, p. 48)

...a Política de Subcontratação foi, durante o ano de 2023, objeto de revisão tendo em vista o seu alinhamento com os requisitos decorrentes da Norma Regulamentar n.º 6/2022-R, de 7 de junho, em matéria de subcontratação a prestadores de serviços de computação em nuvem... (Seguradora Lusitania, 2023, p. 50).

Sentir a externalização como um risco leva a gestão estratégica a criar regulamentação interna no sentido de fazer cumprir a conformidade regulatória e, deste modo, transferir para o nível tático o risco de incumprimento. O *outsourcing* parece ser uma opção mais adequada à gestão do risco operacional para evitar riscos regulatórios.

Enfoque nas atividades core:

No contexto da regulamentação, a externalização é vista como uma mais-valia que visa permitir às empresas concentrarem-se nas suas atividades principais enquanto transferem as suas atividades de suporte ou os seus processos secundários para a gestão de terceiros. Como já abordado, essa prática permite o redirecionamento de recursos para áreas estratégicas que geram valor direto para a organização. Atente-se nas evidências encontradas:

“Continuou-se, igualmente, com o programa de externalização de actividades – outsourcing – iniciado em 2000, com o objectivo (...) de evitar que o Banco se disperse em actividades que não integram o seu core business...” (BPI, 2002, 35).

“Com vista a progredir no sentido de uma melhoria contínua da estrutura operacional, foi igualmente lançado um processo de business process outsourcing (BPO) na Sucursal, com ganhos de produtividade, eficiência e níveis de serviço na gestão de clientes.” (Novo Banco, 2018, p. 40).

“A Companhia recorre à externalização de serviços (outsourcing) pela contratação de outras entidades para o fornecimento de determinados serviços, ou processos auxiliares destinados a suportar a prestação de serviços que são parte do negócio.” (Seguradora AGEAS, 2023, p. 86).

Percebe-se, nestes exemplos, que a externalização está a ser utilizada de forma estratégica e seletiva para atingir os objetivos da conformidade regulatória. Por isso, sentir a externalização como uma oportunidade leva a gestão estratégica a transferir tarefas dos níveis táticos e operacionais para os fornecedores externos, libertando recursos para as áreas estratégicas relacionadas com a diferenciação e a inovação.

4.7. Considerações finais

Ao relacionarmos as três dimensões do conhecimento produzido ao longo deste estudo, através da literatura, inquérito e relatórios organizacionais no âmbito da governação e da regulação, foi possível constatar alguns aspetos que se apresentam de seguida.

Fatores como “influenciar *stakeholders*” e “valorização da empresa no mercado” são fatores ocultos na literatura, e apenas se conseguiu provar a sua existência através da análise aos resultados do inquérito. No que respeita à influência que o *outsourcing* possa ter sobre os *stakeholders*, e mesmo considerando a reduzida dimensão da amostra no caso dos níveis de gestão estratégica, há um reconhecimento, com um elevado grau de certeza, de que este fator existe. A literatura, bem como os relatórios produzidos pelas empresas

do setor em análise, permitem, no entanto, uma leitura indireta desta influência, quando são mencionados efeitos da externalização como credibilidade, notoriedade e reputação. Quanto ao efeito sobre a valorização da empresa no mercado, este segue o mesmo padrão do fator influência sobre *stakeholders*. Apenas a evidência empírica recolhida nos questionários sugere a existência deste fator como relevante para a transferência de funções para *outsourcing*. Não restam dúvidas de que todos os níveis da gestão lhe atribuem importância, embora com diferentes avaliações. Para a gestão estratégica é visto como um indicador de resultado estratégico e reputacional, enquanto para os níveis mais táticos e operacionais é visto como um indicador de desempenho operacional. Não se ignora que este fator possa ser influenciado diretamente por outros como a redução de custos, que causará um imediato efeito de valorização da empresa no mercado, no entanto, também se destacaram no inquérito os resultados identificados com a positiva imagem da empresa percebida pelo supervisor. Com certeza um fator que valoriza a empresa e, por conseguinte, a reputação da gestão.

No caso da externalização das funções de TI tendo em vista a transferência do risco, a literatura enfatiza que o risco não desaparece, antes se desloca ao longo das cadeias de valor dos processos ou atividades, entregues em todo ou em parte aos fornecedores de *outsourcing*, podendo até trazer novas vulnerabilidades. Esta visão está alinhada com a perspectiva normativa introduzida pelos Relatórios & Contas, que vieram demonstrar a existência de uma decisão processual, impondo à tomada de decisão todos os passos de um *business case* e avaliação de risco. Portanto, a externalização não significa a eliminação, a mitigação ou a transferência do risco, principalmente o estratégico. Esta noção também é consistente com os resultados do inquérito, cujas respostas aos questionários demonstraram uma percepção de que os riscos não são mitigados pelo *outsourcing*, na verdade são redistribuídos entre as atividades do cliente e as do fornecedor. Embora os resultados do inquérito venham demonstrar que a externalização não foi considerada como um mecanismo eficaz para a mitigação do risco, os decisores consideraram eficaz a sua transferência para *outsourcing* tendo em consideração o impacto benéfico que terá sobre a valorização de mercado da empresa. Essa valorização é um indicador reputacional

para os decisores, dado que, na análise aos Relatórios & Contas, ficou evidenciada a impossibilidade de distinguir os investimentos em *outsourcing* dos outros investimentos constantes na rubrica dos fornecimentos externos. Esta contradição vem reforçar a ideia de que a externalização está a ser implementada como um mecanismo de autoproteção dos decisores relativamente ao ónus da gestão do risco.

No que respeita à associação do *outsourcing* a um mecanismo de transferência da responsabilidade de gestão, parece estar-se perante outro fator oculto, uma realidade apenas evidenciada nos resultados do inquérito. As evidências desta ocorrência estão ausentes da literatura e dos relatórios das empresas, não havendo nenhum reconhecimento formal do fenómeno. Contudo, o inquérito produziu evidências significativas e inequívocas, dado que, para evitar uma não assunção do fenómeno, aliou-se e limitou-se a existência do fator à vertente das exigências por parte do supervisor. Nesse âmbito tornou-se claro que a transferência de responsabilidades de gestão e de decisão para *outsourcing* é considerada e valorizada pela gestão estratégica, sendo até considerada como uma forma de melhorar a imagem da instituição e nesse sentido a reputação da gestão. Um fator mais associado a critérios de qualidade do que de eficiência.

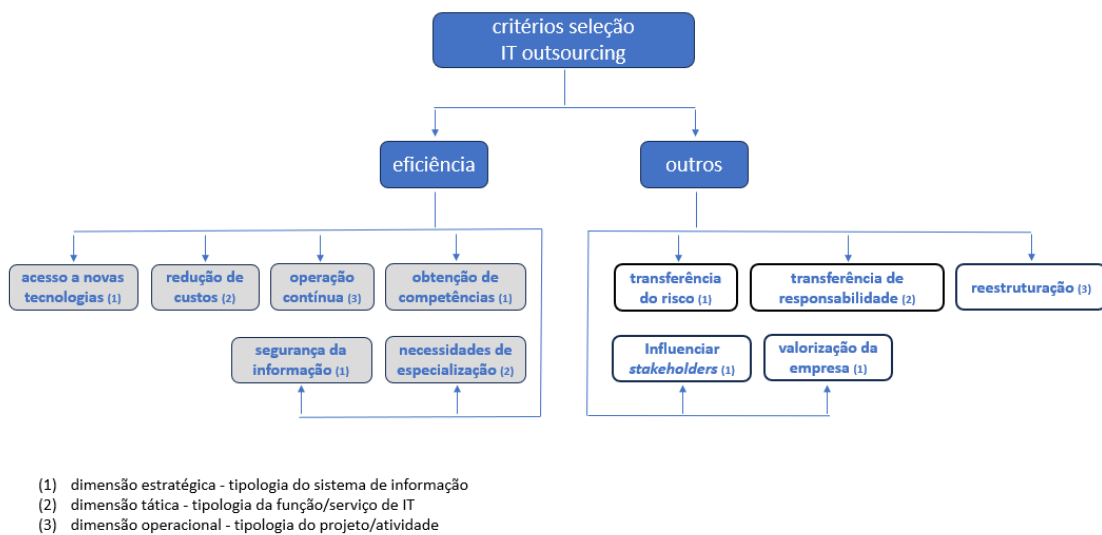
Quanto ao fator relacionado com as necessidades de reestruturação, as três tipologias de fontes são consentâneas. As reestruturações das áreas de TI, por recurso à externalização, parecem estar mais condicionadas à eficiência operacional do que a qualquer tipo de transformação estratégica. É um meio de otimizar o fator trabalho baseado num racional económico, sem impacto na estratégia da organização. A literatura e o inquérito sustentam a ideia de que o nível de gestão mais elevado, para as mesmas funções, avalia o *outsourcing* como um investimento, e os colaboradores internos como um custo. As duas decisões de *backsourcing* encontradas nos relatórios, ambas justificadas pela otimização dos custos com o pessoal, comprovam essa ideia.

Por último, abordando de uma forma mais genérica o benefício inerente à transferência de funções de TI para *outsourcing*, verificou-se a existência de um consenso em torno de dois

fatores com grande peso nos critérios utilizados para externalizar, a mitigação de riscos estratégicos e operacionais e o enfoque nas atividades *core*.

Esta relação, entre os diferentes fatores analisados, a percepção dos diferentes níveis de gestão sobre os seus benefícios para a organização, e a introdução de condições emocionais com capacidade de influenciar a decisão, possibilitaram categorizar os fatores em dois critérios de decisão: Eficiência e Outros (Figura 4.2).

Figura 4.2: Critérios de seleção ITO por dimensões da gestão



Fonte: Produção própria

A contextualização dos diferentes níveis de gestão, nas suas dimensões mais evidentes, estratégica, tática e operacional, associada à tipologia funcional dos SI, demonstrativa da visão mais organizacional ou mais executiva, contribui para uma leitura multidimensional da decisão de externalizar. Esta perspectiva permitiu a caracterização do fenómeno de uma forma mais extrínseca, possibilitando a categorização dos fatores pela sua valorização, mediante a percepção dos benefícios ou a racionalidade da tomada de decisão de cada dimensão/tipologia analisada. Tornou-se deste modo possível, de uma forma mais criteriosa, qualificar cada fator e enquadrá-lo no critério de “eficiência” ou “outros”. É no reconhecimento do critério “outros”, e dos fatores que lhe estão associados, que reside a

fundamentação da resposta à questão inicial desta dissertação. É um critério que pode ser designado de “estratégico”. A transferência do risco e da responsabilidade são preocupações estratégicas fundamentalmente associadas à gestão do risco. Influenciar *stakeholders* e a valorização da empresa refletem objetivos estratégicos associados à credibilidade e reputação da organização e da equipa de gestão. A própria reestruturação, sendo um fator alinhado com necessidades operacionais, foi aqui mantida porque se acredita estar a servir uma estratégia de otimização de custos com recursos humanos. Em suma, se estes fatores não estão relacionados com a eficiência operacional, então estão relacionados com preocupações estratégicas de mitigação de risco e de responsabilidades da gestão, pois refletem decisões de externalizar por motivos de reputação, credibilidade e imagem dos gestores estratégicos. Como foi observado, a externalização pode ser uma prática para reduzir exposição pessoal ao risco, distribuir responsabilidades e transmitir uma imagem de sucesso. A existência destes fatores vem demonstrar que as decisões de externalizar estão a ser influenciadas por fatores emocionais, complementares aos racionais, mais ou menos preponderantes consoante o nível de risco que a gestão está disposta a assumir.

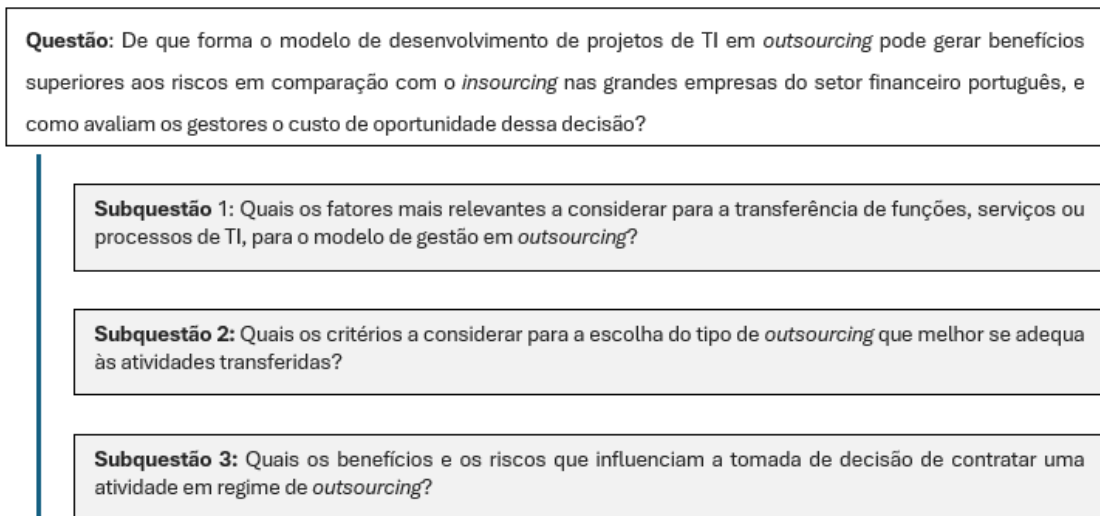
5. Conclusões

Os principais resultados, fundamentados nas evidências e achados obtidos, sublinham a importância desta investigação para a compreensão das dinâmicas que influenciam a tomada de decisão na seleção de um tipo de *outsourcing*, na área dos sistemas de informação e dos projetos de TI em particular. Neste capítulo resumem-se as principais conclusões do trabalho e sistematiza-se um conjunto de limitações que poderão ter afetado este estudo. Adicionalmente, identificam-se algumas tendências futuras de tipologia dos acordos de *outsourcing* e apresentam-se algumas propostas de investigação em novas áreas com potencial para aprofundar o conhecimento sobre a tomada de decisão de externalizar projetos de TI.

5.1. Conclusão

Na prática, a questão inicial divide-se em duas partes (Figura 5.1). Uma primeira, mais teórica, dedicada à análise risco/benefício do modelo de *outsourcing versus o insourcing*, analisada na subquestão 3. E uma segunda, mais prática, orientada à avaliação do custo de oportunidade na tomada de decisão, analisada nas subquestões 1 e 2 (Figura 5.1).

Figura 5.1: Questão inicial



Fonte: Produção própria

A génese destas questões reside no facto de se ter vindo a observar uma evolução metodológica na forma como os gestores tomam decisões sobre a externalização. Aquilo que este trabalho evidenciou foi o facto de o progresso tecnológico e o contexto serem determinantes na análise, avaliação e decisão. Numa fase inicial, predominante nos anos 80 e 90 do século passado, a decisão baseava-se na eficiência económica, pelo que a análise custo/benefício seria a mais adequada, tendo em conta que servia uma decisão operacional em que a redução dos custos diretos e o aumento dos benefícios tangíveis eram o objetivo da externalização. Nesta fase, o *offshore outsourcing* foi dominante, principalmente na transferência de atividades de suporte e de baixo valor acrescentado. Nos anos 2000, com a maturidade alcançada nas práticas de *outsourcing*, os decisores realinharam as necessidades de externalizar com objetivos mais táticos. A externalização passou a considerar funções dos SI mais específicas. A tomada de decisão avaliava o custo de

oportunidade de manter atividades essenciais e competências internamente e, por outro lado, de transferir atividades específicas para fornecedores especializados. Foi o caso do surgimento do *outsourcing* seletivo e do *multisourcing*. Estas tipologias vieram dar resposta às necessidades de especialização e de agilidade que os novos modelos de negócio digital requeriam. Na última década vivemos uma fase híbrida, não esquecemos os métodos anteriores de decisão, mas decidimos a externalização de uma forma mais equilibrada, através da análise risco/benefício. É uma análise mais estratégica, em que os benefícios esperados advêm das vantagens competitivas alcançadas com novos processos de negócio associados à digitalização, à mobilidade e à globalização, e os riscos estão associados à segurança de novos e valiosos ativos como a informação e o conhecimento, as competências, o controlo estratégico e a reputação. Na prática, esta metodologia de avaliação associada à tomada de decisão de externalizar modificou, novamente, o fornecimento do *outsourcing*, sendo hoje dominante o ITO, nas vertentes aqui estudadas, BPO, CC, SaaS, PaaS e IaaS.

Maior detalhe nestas conclusões conseguimos na exploração das circunstâncias associadas às subquestões colocadas.

Assim, no que respeita à subquestão 1, dedicada aos fatores mais relevantes considerados para a opção pelo *outsourcing*, atribuímos, tal como os nossos predecessores, uma enorme relevância ao fator custo. No entanto, não na ótica da redução de custos, mas na ótica da flexibilidade dos custos. Outros fatores, como acesso a novas tecnologias e obtenção de competências, por fazerem parte da categoria dos fatores estratégicos, também têm uma relevância significativa. A importância destes fatores reside muito na capacidade que a organização demonstra ter na integração, manutenção e proteção desses benefícios quando opta pela externalização. Fatores como necessidades de especialização e manter uma operação contínua decorrem de falhas organizacionais, facilmente solucionadas com o recurso ao *outsourcing*. Quanto ao fator da segurança da informação, este tem visto a sua importância em progressivo destaque, pela dispersão dos dados e pela multiplicidade de conexões no ecossistema empresarial. É um fator que vem dar preponderância ao

critério de decisão baseado no risco. Incluir nos critérios de decisão uma avaliação baseada no risco é o novo paradigma da gestão. As decisões estratégicas não acontecem sem se considerar a incerteza, a probabilidade e o impacto sobre a organização da conformidade, da reputação e da percepção que o mercado tem do valor da organização. Por isso, perante estas novas métricas mais subjetivas e qualitativas, novos fatores emergiram, tais como a transferência do risco e da responsabilidade, para reduzir a exposição ao risco. A capacidade de influenciar *stakeholders*, a valorização de mercado e a reestruturação são essenciais para promover a percepção externa da organização relativamente à confiança, credibilidade e reputação da gestão em garantir estabilidade e previsibilidade perante um ambiente de incerteza.

A resposta à subquestão 2 permite associar os fatores em estudo ao critério de decisão sobre a externalização. O critério utilizado numa decisão raramente será monofator. Encontrámos evidências de que as decisões são contextualizadas não só na avaliação dos fatores relacionados com a eficiência operacional produtiva, mas também em fatores estratégicos, emocionais, que afetam as decisões de alto nível. A utilização destes fatores estratégicos demonstra esforços em gerir interesses divergentes entre a gestão de topo e os *stakeholders* com capacidade para influenciar a gestão da organização. Por isso, fatores como a transferência do risco e da responsabilidade participam no critério de decisão como parte de uma estratégia de delegação de problemas operacionais para terceiros, reduzindo a exposição dos gestores estratégicos a eventuais danos na sua imagem e reputação. Fatores como influenciar *stakeholders* e valorização da empresa participam no critério de decisão pela sua capacidade de criar valor estratégico para a organização e valor reputacional para a gestão. A reestruturação de uma unidade dos SI é um fator utilizado, no curto prazo, para criar retorno aos acionistas, ao mesmo tempo que lhes aumenta a expectativa de obtenção de mais-valias em inovação e diferenciação.

Por isso, os critérios envolvidos na tomada de decisão são casuísticos, orientados às atividades e influenciados por determinantes associadas não só às mais-valias organizacionais, como também às individuais dos decisores. Aquilo que aqui observámos

foi a tomada de decisão, sobre o tipo de *outsourcing* a implementar, depender dos pesos atribuídos ao conjunto de três critérios: controlo, risco e impacto.

Se a organização quiser manter o controlo sobre as suas atividades *core* ou sobre uma função do SI, um *outsourcing* total está fora da equação. O nosso entendimento é o de que um *outsourcing* total só se realizará numa completa transferência de responsabilidades. Fenómeno que não se identificou no setor em estudo.

Relativamente ao risco, ficou também patente que o risco estratégico das atividades críticas não está a ser externalizado. O risco está a ser medido nas atividades operacionais, facilmente externalizáveis, onde o *outsourcing* pode estar a ser visto como um novo risco dentro da organização. A decisão de externalizar, por si só, não traz risco, dado que ficou blindada por processos de monitorização e avaliação, de auditorias baseadas no risco e na proliferação de comités de decisão. Por isso, atualmente, entende-se que a decisão de externalizar é mais tática do que estratégica.

Quanto ao impacto, será porventura o critério mais alinhado com as motivações individuais dos decisores. Está diretamente ligado ao escrutínio dos principais *stakeholders*, reguladores, supervisores e acionistas. A motivação para a decisão de implementar um modelo de *outsourcing* depende do equilíbrio entre os fatores ocultos aqui revelados, transferência de responsabilidade, influenciar *stakeholders* e valorização da empresa, e o nível de controlo e de risco que se pretende estabelecer na organização.

Em síntese, estes três critérios, controlo, risco e impacto, direcionam a decisão de externalizar para um tipo de *outsourcing* mais tático e seletivo, frequentemente contextualizado no âmbito da implementação e manutenção dos projetos de SI. Um *multisourcing* em regime de *cosourcing*, apresentado sob a forma de ITO nas suas vertentes de BPO, CC, SaaS, PaaS e IaaS.

A subquestão 3 deve ser analisada numa abordagem sobre as duas dimensões estudadas, o nível de gestão envolvido na decisão e o racional subjacente à decisão. Se o *outsourcing* se aplica às atividades mais operacionais, então a gestão do *outsourcing* recai sobre os gestores tático/operacionais. Como foi observado, esse nível de gestão preocupa-se mais com as atividades rotineiras e diárias e avalia o *outsourcing* como um novo risco dentro da organização, trazendo-lhe mais trabalho e mais responsabilidade. Assim, relativamente aos riscos e aos benefícios que influenciam a tomada de decisão, encontramos duas perspetivas dentro da organização. Uma perspetiva operacional, baseada na eficiência, preocupada com o controlo e o risco das atividades e satisfeita com a otimização dos recursos humanos e com a liberdade adquirida para se concentrarem em atividades *core*. É uma perspetiva estratégica, com as mesmas preocupações e satisfações, no entanto com a introdução de fatores emocionais e estratégicos que vão ser responsáveis por acrescentar mais uma dimensão na matriz de decisão. Esta última perspetiva procura benefícios relacionados com a proteção da gestão, a influência sobre os *stakeholders* e a defesa da reputação. Portanto, os benefícios e os riscos são percebidos de forma diferente pelos níveis de gestão e é o contexto que vai definir se o *outsourcing* é visto como um risco ou como uma oportunidade.

Deste modo, a resposta à primeira parte da questão inicial desta dissertação aponta no sentido de os riscos, mais do que os benefícios, pesarem na decisão de externalizar. Todavia, a prática disseminada da utilização do *outsourcing* comprova que os benefícios do modelo de desenvolvimento de projetos ultrapassam os riscos. Isto deve-se, principalmente, ao facto de os riscos se estarem a deslocar para atividades secundárias externalizadas e os benefícios se estarem a deslocar para atividades estratégicas não externalizáveis. A segunda parte da questão inicial não é tão linear. Como se viu, não foi ainda encontrado um teorema universal da decisão de externalizar. A decisão de externalizar ou de internalizar depende, não só do custo de oportunidade, aquilo a que a organização renuncia ao optar por recursos internos ou externos, mas também dos potenciais riscos percebidos pelos decisores, alguns deles emocionais e intrínsecos a cada ser humano. Embora se continue a procurar uma regra, não existe nenhum referencial

de decisão. O motivo dessa incapacidade reside na quantidade de variáveis, racionais e emocionais, a incluir numa possível equação. É o “efeito borboleta” (Lorenz, 1993) que nos impede de encontrar a solução universal. No entanto, quando se toma uma decisão de *insourcing* ou de *outsourcing* está-se a procurar obter uma vantagem competitiva. Se optarmos pelo primeiro, perdemos as vantagens do segundo, e vice-versa. Por isso, a estratégia de implementar um ITO em *cosourcing* tem resolvido este dilema através do equilíbrio entre as duas soluções. É desta forma que o *outsourcing* se apresenta como uma nova vantagem competitiva, não o *outsourcing* em si, mas a competência interna de gerir o *outsourcing*.

5.2. Limitações do estudo

Algumas limitações deste trabalho podem residir na metodologia utilizada. Tentou-se responder às questões em estudo fazendo uma ligação da teoria à prática. Analisou-se a perspectiva dos investigadores, nos seus trabalhos académicos, em conjunto com a realização de um inquérito aos protagonistas das organizações em observação, e procurou-se evidências na análise documental à informação prestada por essas organizações no contexto da obrigatoriedade legal. O princípio subjacente seria o de a validação dos resultados da investigação ser efetuada por triangulação das diferentes fontes. No entanto, esta validação pode ter ficado limitada pela pesquisa qualitativa da literatura. Embora se tenham incluído alguns estudos que contemplavam um levantamento e análise muito exaustivos da literatura e dos fatores contributivos para a decisão de externalizar (Dibbern et al., 2004; Hanafizadeh & Zareravasan, 2020; Lacity et al., 2010), sabemos, mesmo assim, que estudámos um conjunto parcial dos fatores conhecidos. Por outro lado, a pequena dimensão e representatividade da amostra utilizada no inquérito não permitiu a generalização de uma interpretação dos resultados obtidos.

Para além disso, a decisão de relacionar alguma variáveis, ao invés de outras, pode ter influenciado a interpretação dos resultados, mesmo de uma forma subjetiva e reflexiva, dado que se baseou na perceção do investigador. Essa perceção poderia ter sido melhorada

através do recurso a métodos mistos, incluindo o recurso a entrevistas, permitindo explorar e perceber aspetos mais subjetivos, no entanto essa técnica não foi exequível, dado que o tempo e os recursos foram outra limitação deste trabalho.

Quanto à informação proveniente da política de transparência institucional, a falta de inscrição de custos diretos com o *outsourcing* na prestação de contas das organizações também acabou por limitar uma análise custo/benefício sobre a eficácia da decisão da implementação do *outsourcing*.

Depois, situações mais genéricas também têm de ser elencadas, tais como (1) o âmbito exclusivamente nacional do estudo relativamente ao inquérito e à análise documental, limitado ao contexto e à conjuntura portuguesa, à sua realidade económica, política, cultural e jurídica; (2) a falta de comparação com outros setores de atividade, que poderia ter-se mostrado eficaz na extrapolação de alguns resultados e (3) a perspetiva unilateral do ponto de vista dos clientes ou compradores do *outsourcing*. Ficou excluída uma parte interessada, os fornecedores, cuja perspetiva poderia ter equilibrado a compreensão do fenómeno estudado. Por fim, foram aqui estabelecidas relações entre os benefícios e os riscos de uma organização optar pelo modelo de gestão em regime de *outsourcing*, no entanto, outras análises poderiam ter sido acrescentadas como, a título de exemplo, vantagens e desvantagens ou custos e mais-valias. Deixamos à consideração de futuras investigações.

5.3. Tendências de futuro

Fundamentalmente, o *outsourcing*, mais ou menos seletivo, tem sido visto como uma ferramenta comprada à medida do orçamento e à disposição das necessidades e das prioridades das organizações. Contudo, uma nova caracterização do fenómeno tem vindo a surgir. A 5.^a revolução industrial vem enfatizar a relação homem-máquina. Esta ligação estimula o desenvolvimento de tecnologias avançadas, não como antigamente, em que a necessidade estimulava a solução, mas numa época em que as soluções vêm estimular

novas necessidades. Por isso, o *outsourcing*, tendencialmente, terá de evoluir para um negócio mais colaborativo, mais estratégico, de forma a antecipar essas novas necessidades.

A materialização deste desígnio passará por retirar o *outsourcing* da caixa de ferramentas e instalá-lo numa plataforma de inovação colaborativa, onde possa juntar conhecimento, fornecedores, clientes e consumidores numa parceria evolutiva, servida de inteligência artificial, *machine learning*, automação e análise de dados, sempre alinhada com os propósitos da humanidade.

A redefinição do *outsourcing* será também a redefinição da área de sistemas de informação. Assim como desapareceram dos organogramas empresariais as direções de informática e de sistemas de informação, para darem lugar às direções de transformação, futuramente surgirão as áreas de gestão do *outsourcing* ou de ITO e as faculdades terão de formar gestores de *outsourcing*.

Começa a ser evidente o crescimento dos modelos híbridos de *cosourcing* ou *comultisourcing*, facilitados pelo BPO. As necessidades estratégicas vão desdobrar o BPO em *Knowledge Process Outsourcing*, para a gestão do conhecimento, e no *Quality Process Outsourcing*, para a qualidade e inovação.

As áreas de negócio vão pretender ganhar autonomia face às direções tecnológicas e vão aderir ao *self-service*, promovido pela facilidade da configuração em detrimento da programação, em soluções como *Business Intelligence as a Service*, *Artificial Intelligence as a Service*. As áreas técnicas, de desenvolvimento e infraestruturas, na mesma estratégia de independência, mas agora face aos fornecedores fixos, vão aderir às soluções de *Software as a Service*, *Infrastructure as a Service*, *Database as a Service*, *Storage as a Service*, *Desktop as a Service* e, nas mais emergentes, como *Function as a Service*, *Robotics as a Service* e *Security as a Service*.

As boas práticas já estão a ser partilhadas e as propostas de ITO contemplam modelos mais eficientes em termos de implementação, proporcionando resultados mais rápidos. A tendência de aquisição de ITO aponta para uma mudança ideológica, na qual as empresas deixaram de procurar ser proprietárias de todas as funções dos SI e passaram a adquiri-las *on demand*, de acordo com as suas necessidades. Nesse sentido, o *Cloud Computing* tem sido a tecnologia mais disruptiva, oferecendo *Everything as a Service*. A nova geração do ITO.

5.4. Pistas de investigação futura

Este trabalho procurou contribuir para a compreensão de um fenómeno que se instalou rotineiramente na gestão dos SI do setor financeiro. Ao longo da sua elaboração foram surgindo aspetos a desenvolver e outros a serem melhorados.

O estudo centrou-se nos fatores motivadores da decisão de externalizar e sobre quais as funções e tipologia de contrato que melhor se adequam a esse modelo. Porém, percebeu-se que, quer os fatores, quer a sua adequação, dependem do contexto e da conjuntura. Nesse âmbito levantam-se algumas questões importantes para futuras investigações, tais como: Qual o contexto ideal para o *outsourcing*? A dimensão da empresa é relevante? Depende da conjuntura político-económica?

Um aspeto a ser melhorado, e que merecia um trabalho de investigação mais aprofundado, é sem dúvida o estudo estatístico realizado. Esta investigação poderia beneficiar de grandes números e de uma fase de entrevistas, para ser possível confirmar algumas das conclusões do presente estudo e para generalizar os resultados, principalmente nas respostas a fatores emocionais motivadores da decisão de externalizar, especificamente do nível de gestão estratégica. Ainda relativamente aos estudos estatísticos, e no que respeita à observação indireta e recolha de dados primários, poderão os resultados dos inquéritos estar a ser comprometidos por algumas das funções desempenhadas nos SI terem sido, entretanto, externalizadas?

Outro dos aspetos a desenvolver prende-se com a universalidade dos princípios de gestão, os quais levantam a questão de se saber se, no caso do *outsourcing*, a gestão do contrato e a relação com o fornecedor é idêntica independentemente do setor de atividade.

Um aspeto deveras importante, não analisado neste trabalho, é o movimento inverso ao *outsourcing*. Até onde vai a independência do *insourcing* e o controlo do *backsourcing*? Anulam o *outsourcing* ou complementam-no? Serão uma reação a algum desincentivo à inovação e à diferenciação por falta de investimento dos fornecedores de *outsourcing*?

Estas propostas de investigação futura trarão certamente contributos para o alargamento do debate, e aguardamos, com bastante expectativa, venham a ser desenvolvidas por investigadores cativados pelo tema.

6. Referências bibliográficas

- Allen, I., & Seaman, C. (2007). Likert Scales and Data Analyses. <https://www.bayviewanalytics.com/reports/asq/likert-scales-and-data-analyses.pdf>
- Araújo, F. (2002). *Introdução à Economia*. Edições Globo.
- Associação Portuguesa de Bancos. (2015). *Boletim Estatístico nº 50: 2014 (Anual)*. https://www.apb.pt/content/files/boletim_estatstico_n_50_anual.pdf
- Banif. (2009). *Relatório e Contas 2009* (Relatório). http://www.banifsa-emliquidacao.pt/ESW/Files/relatorio_e_contas_banif_sa_2009.pdf
- Banif. (2014). *Relatório e Contas 2014* (Relatório). http://www.banifsa-emliquidacao.pt/ESW/Files/relatorio_e_contas_banif_sa_anual_2014.pdf
- Barney, J. (1991). The resource-based model of the firm: Origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97–98. <https://doi.org/10.1177/014920639101700107>
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management* (Vol. 28). John Wiley & Sons.
- Bernardo, M. (2006). *Os agentes de software e o processo de tomada de decisão. Estudo empírico do impacto de um shopbot*. (Tese de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal). Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/4216>
- Bernardo, M. (2019). Smart governance em cidades inteligentes europeias. In *CISTI 2019: 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies*. Institute of Electrical and Electronics Engineers. Repositório Institucional da Universidade Aberta. <https://repositorioaberto.uab.pt/entities/publication/5269de67-d6de-4847-8bd9-958a8a3a4546>
- Beulen, E., Ribbers, P., & Roos, J. (2006). *Managing IT outsourcing: Governance in global partnerships*. Routledge.
- BPI. (2002). *Relatório e Contas 2002* (Relatório). <https://pt.scribd.com/document/786070332/RC-BBPI-2002-PT>
- BPI. (2011). *Relatório e Contas 2011* (Relatório). https://www.bancobpi.pt/contentservice/getContent?documentName=PR_UCMS02066505
- Buck-Lew, M. (1992, March). To outsource or not? *International Journal of Information Management*, 12(1), 3-20. [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(92\)90049-V](https://doi.org/10.1016/0268-4012(92)90049-V)
- Bustinza, O., Molina, L., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2010). Outsourcing as seen from the perspective of knowledge management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(3), 23–39. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03196.x>
- Caixa Geral de Depósitos. (2022). *Relatório de Gestão e Contas 2022* (Relatório). <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-financeira/CGD/Relatorios-Contas/Pages/Relatorios-Contas-CGD.aspx>
- Carmel, E., & Tjia, P. (2005). *Offshoring information technology: Sourcing and outsourcing to a global workforce*. Cambridge University Press.

- Chakrabarty, S. (2006). Making sense of the sourcing and shoring maze: Various outsourcing and offshoring activities. In H. Kehal & V. Singh (Eds.), *Outsourcing and offshoring in the 21st century: A socio-economic perspective* (pp. 18–53). Idea Group Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-S75-S.ch002>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Cohen, L., & Young, A. (2006). *Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility*. Harvard Business Press.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2012). *COSO framework and appendices: Internal control—Integrated framework*.
- Contractor, F., Kumar, V., Kundu, S., & Pedersen, T. (Eds.). (2010). *Global outsourcing and offshoring: An integrated approach to theory and corporate strategy*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511761607.002>
- Corbett, M. (2004). *The outsourcing revolution: Why it makes sense and how to do it right*. Dearborn Trade Publishing.
- Cristofoli, F. & Prado, E. (2011). Terceirização de serviços de Tecnologia da Informação. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 2(2), 360-377.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno De Estudos*, 18, 01–20. <https://doi.org/10.1590/s1413-92511998000200004>
- Cullen, S., Shanks, G., Davern, M., & Willcocks, L. (2017). A framework for relationships in outsourcing: Contract management archetypes. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.652>
- Deloitte, Dubai Outsource City, Al Malik, A., Monitor Deloitte, & Durou, E. (n.d.). *Outsourcing and shared services 2019–2023: Global, Middle East and UAE industry outlook*. http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOC_Whitepaper_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf
- Demirag, A., Öztürk, E., & Ünal, C. (2023). Analysis and Comparison of Waterfall Model and Agile Approach in Software Projects. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, 14(54), 183-203. <https://doi.org/10.5824/ajite.2023.03.002.x>
- 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.
- Djavanshir, G. (2005). Surveying the risks and benefits of IT outsourcing. *IT Professional*, 7, 32–37. <https://doi.org/10.1109/MITP.2005.153>
- Drucker, P. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95–104.
- Drucker, P. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, 80(2), 70–77.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Elbanna, S., Thanos, I. C., & Jansen, R. J. (2020). A literature review of the strategic decision-making context: A synthesis of previous mixed findings and an agenda for the way forward. *M@n@gement*, 23(2), 42-60.
- Estellés-Arolas, E., Navarro-Giner, R., & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2015). Crowdsourcing fundamentals: Definition and typology. In F. Garrigos-Simon, I. Gil-Pechuan, & S. Estelles-Miguel (Eds.), *Advances in crowdsourcing* (pp. 33–48). Springer International Publishing.

- European Banking Authority. (2019). *Final report on EBA guidelines on outsourcing arrangements* (EBA/GL/2019/02).
<https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/documents/10180/2551996/38c80601-f5d7-4855-8ba3-702423665479/EBA%20revised%20Guidelines%20on%20outsourcing%20arrangements.pdf?retry=1>
- European Banking Authority. (2019b). *Final report on guidelines on ICT and security risk management* (EBA/GL/2019/04).
https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2020/GLs%20on%20ICT%20and%20security%20risk%20management/872936/Final%20draft%20Guidelines%20on%20ICT%20and%20security%20risk%20management.pdf
- Fersht, P. (2010, November 15). Honestly, history tells us the act of outsourcing doesn't save money... *Horses for Sources*. https://www.horsesforsources.com/gartner-outsourcing-not-saving_111510/
- Fersht, P. (2011, May 29). The undisputed facts about outsourcing, Part 1: Buyers are saving money, but aren't seeing a whole lot more. *Horses for Sources*. https://www.horsesforsources.com/the-undisputed-facts-part1_052911/
- Fleming, R., & Low, G. (2007). Information systems outsourcing relationship model. *Australasian Journal of Information Systems*, 14(2).
<https://doi.org/10.3127/ajis.v14i2.472>
- Foorthuis, R. (2021). On the nature and types of anomalies: a review of deviations in data. *International journal of data science and analytics*, 12(4), 297-331.
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software development*, 9(8), 28-35.
- França, T., Mamede, H., & Santos, V. (2020, July). Managing millennials as outsourced information technology professionals. *Proceedings of the 13th IADIS International Conference ICT, Society and Human Beings 2020, ICT 2020, and Proceedings of the 6th IADIS International Conference Connected Smart Cities 2020, CSC 2020, and Proceedings of the 17th IADIS International Conference Web Based Communities and Social Media 2020, WBC 2020—Part of the 14th Multi Conference on Computer Science and Information Systems, MCCSIS 2020* (pp. 3–10). IADIS Press.
- Galdon-Salvador, J., Garrigos-Simon, F., & Gil-Pechuan, I. (2016). Improving hotel industry processes through crowdsourcing techniques. In F. Garrigos-Simon, I. Gil-Pechuan, & S. Estelles-Miguel (Eds.), *Open tourism: Open innovation, crowdsourcing and co-creation challenging the tourism industry* (pp. 95–107). Springer.
- Gartner. (2023, June 21). Gartner forecasts worldwide banking and investment services IT spending to reach \$652 billion in 2023. *Gartner*.
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-06-21-gartner-forecasts-worldwide-banking-and-investment-services-it-spending-to-reach-652-billion-in-2023>
- Guerriero, I., & Dallari, S. (2008). The need for adequate ethical guidelines for qualitative health research. *Ciência & Saúde Coletiva*, 13(2), 303–311. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232008000200002>
- Gürel, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122–128.
- Hanafizadeh, P., & Zareravasan, A. (2020). A systematic literature review on IT outsourcing decision and future research directions. *Journal of Global Information Management*, 28(2), 160-201. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2020040108>
- Hedén, E., Nordahl, J., & Wedborn, V. (2008). *Developing dynamic outsourcing: Bringing continuous added value* [Master's thesis, Lund University]. Lund University Publications. <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/1973659>
- Hirschheim, R. (2021). *IT Outsourcing: A Personal Reflection*. [https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/AISNET/5db2ec3f-ff6d-4a2f-9a2e-53d9562a8bf1/UploadedImages/Rudy_IT_Outsourcing - A Personal Reflection ICIS talk.pdf](https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/AISNET/5db2ec3f-ff6d-4a2f-9a2e-53d9562a8bf1/UploadedImages/Rudy_IT_Outsourcing_-_A_Personal_Reflection_ICIS_talk.pdf)
- Hodosi, G., & Rusu, L. (2019). *Risks, relationships and success factors in IT outsourcing: A study in large companies*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-05925-5>
- Howe, J. (2006, June). Crowdsourcing: A definition. *Crowdsourcing blog*. http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html
- Howe, N., & Strauss, W. (2003). *Millennials go to college: Strategies for a new generation on campus: Recruiting and admissions, campus life, and the classroom*. Washington, DC: American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers.
- International Organization for Standardization. (2014). *ISO 37500:2014 - Outsourcing: Guidance on outsourcing*. <https://www.iso.org/standard/56269.html>
- Kaplan, J. (2005). Utility computing: A better model for outsourcing success? In P. Brudenall (Ed.), *Technology and offshore outsourcing strategies* (pp. 259-274). Palgrave Macmillan.
- Kern, T., & Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *The journal of strategic information systems*, 9(4), 321-350. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00048-2](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00048-2)
- Kim, Y., Nam, K., & Koo, C. (2007). Does the understanding of core competencies matter to IT outsourcing performance? *Journal of the Korean Operations Research and Management Science Society*, 32(3), 97-114. [https://www.researchgate.net/publication/263363715 Does the Understanding of Core Competencies Matter to IT Outsourcing Performance](https://www.researchgate.net/publication/263363715_Does_the_Understanding_of_Core_Competencies_Matter_to_IT_Outsourcing_Performance)
- Kotler, P. (2019, March 15). La definizione di marketing di Philip Kotler e come si è passati dal marketing 1.0 al marketing 4.0|Philip Kotler. [Video]. YouTube. <https://youtu.be/4bMNDL0FiS4>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- Koulopoulos, T., & Roloff, T. (2006). *Smartsourcing: Driving innovation and growth through outsourcing*. Adams Media.
- Lacity, M., & Hirschheim, R. (1993). *Information systems outsourcing: Myths, metaphors, and realities*. John Wiley & Sons, Inc.
- Lacity, M., Khan, S., Yan, A., & Willcocks, L. (2010). A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions. *Journal of Information Technology*, 25(4), 395-433. <https://doi.org/10.1057/jit.2010.21>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Management information systems: Managing the digital firm* (13th ed.). Pearson Education Limited.

- Lee, J., Huynh, M., Chi-Wai, K., & Pi, S. (2000, January). The evolution of outsourcing research: What is the next issue? In *Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 10-xx). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2000.926960>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55.
- Lorenz, E. (1993). *The essence of chaos*. University of Washington Press.
- Lu, B., Hirschheim, R., & Schwarz, A. (2015). Examining the antecedent factors of online micro-sourcing. *Information Systems Frontiers*, 17, 601-617. <https://doi.org/10.1007/s10796-013-9440-y>
- Más, F. (2015). Foreword. In F. Garrigos-Simon, I. Gil-Pechuan, & S. Estellés-Miguel (Eds.), *Advances in crowdsourcing*. Springer International Publishing.
- Mercurio, Z. (2021, May 17). Purpose in meaningful organizations (Zach Mercurio: UAb, RH Mais, sponsored by DPMC Portugal) [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=5tK0WdOK1Fo>
- Mercury, F. (1989). I want it all. In *Queen Album: The Miracle* [Sound recording]. Olympic Studio. Lado A, faixa 4.
- Mezmir, E. (2020). Qualitative data analysis: An overview of data reduction, data display, and interpretation. *Research on Humanities and Social Sciences*, 10(21), 15-27. <https://doi.org/10.7176/RHSS/10-21-02>
- Millar, V. (1994, November). Outsourcing trends. In *Proceedings of the Outsourcing, Cosourcing and Insourcing Conference*. University of California, Berkeley.
- Millennium BCP. (2012). *Relatório e Contas 2012* (Relatório). Recuperado em 11 de março de 2024, de <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/governacao/Pages/Relatorio-sobre-o-Governo-da-Sociedade.aspx>
- Millennium BCP. (2013). *Relatório e Contas 2013* (Relatório). Recuperado em 11 de março de 2024, de <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/governacao/Pages/Relatorio-sobre-o-Governo-da-Sociedade.aspx>
- Millennium BCP. (2015). *Relatório e Contas 2015* (Relatório). <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2015/RCBCP2015PT.pdf>
- Millennium BCP. (2019). *Relatório e Contas 2019* (Relatório). https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2019/RCBCP2019_PT_080520.pdf
- Millennium BCP. (2020). *Relatório e Contas 2020* (Relatório). <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2020/RCBCP2020.pdf>
- Minayo, M., & Guerriero, I. (2014). Reflexividade como éthos da pesquisa qualitativa. *Ciência & Saúde Coletiva*, 19(4), 1103-1112. <https://doi.org/10.1590/1413-81232014194.18912013>
- Moedas, C. (2015, May 22). *European Commission – Speech: Open innovation, open science, open to the world*. European Commission, Press Release Database.
- Mohelska, H., & Sokolova, M. (2018). Management approaches for Industry 4.0: The organizational culture perspective. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(6), 2225-2240. <https://doi.org/10.3846/tede.2018.6397>

- Newell, S., & Maertens, M. (2001). Managing the resourcing process in an IT outsourcing environment: A case example. *Proceedings of the 9th European Conference on Information Systems (ECIS 2001)*, 97. <https://aisel.aisnet.org/ecis2001/97>
- Ngulube, P. (2015). Qualitative data analysis and interpretation: Systematic search for meaning. In E. R. Mathipa & M. T. Gumbo (Eds.), *Addressing research challenges: Making headway for developing researchers* (pp. 131-156). Mosala-MASEDI Publishers & Booksellers.
- Novo Banco. (2018). *Relatório e Contas 2018* (Relatório). <https://srv.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=4ab45c66-1c75-4a2e-a593-5fd2cd6f6e01>
- Novo Banco. (2019). *Relatório e Contas 2019*. (Relatório). <https://srv.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=ee223361-c647-4d45-867b-d63174d65f0b>
- Novo Banco. (2022). *Relatório e Contas 2022*. (Relatório). https://www.novobanco.pt/content/dam/novobancopublicsites/docs/pdfs/divulga%C3%A7%C3%B5es-financeiras/relat%C3%B3rio-e-contas/RC_novobanco_2022.pdf.coredownload.inline.pdf
- Oracle. (n.d.). Business analytics: What is business intelligence (BI)?. *Oracle*. Retrieved February 28, 2023, from <https://www.oracle.com/what-is-business-intelligence/>
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Gerbasi, A. (2015). Strategic innovation through outsourcing: The role of relational and contractual governance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 203-216. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.001>
- Pankowska, M. (2019). Information technology outsourcing chain: Literature review and implications for development of distributed coordination. *Sustainability*, 11(5), 1460. <https://doi.org/10.3390/su11051460>
- Panksepp, J., & Biven, L. (2012). *The archaeology of mind: Neural origins of human emotion*. W. W. Norton & Company.
- Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2009). *Diretiva 2009/138/CE do Parlamento Europeu e do Conselho*. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 335, 1–1. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:02009L0138-20190113>
- Plugge, A., & Bouwman, H. (2015). Understanding collaboration in multisourcing arrangements: A social exchange theory perspective. In I. Oshri, J. Kotlarsky, & L. Willcocks (Eds.), *Achieving success and innovation in global sourcing: Perspectives and practices* (Vol. 236, pp. 171–186). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26739-5_10
- Porfírio, J. (2022, July 14). GMT20220621 162938 recording 3000x1920 [Video]. *YouTube*. <https://www.youtube.com/watch?v=-zECXdPvoNw>
- Porter, M., & Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Porter, M. (1996, November-December). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. (2011). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Mitsui-HBS Global Management Academy*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011, January-February). The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Portugal. (1986, setembro 2). *Código das Sociedades Comerciais* (Decreto-Lei n.º 262/86). *Diário da República*, 202/1986, Série I. Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1986-34443975>

- Prensky, M. (2001a). Digital natives, digital immigrants: Do they really think differently? *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- Prensky, M. (2001b). Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently? *On the Horizon*, 9(6), 1-6.
- Prensky, M. (2009). H. sapiens digital: From digital immigrants and digital natives to digital wisdom. *Innovate: Journal of Online Education*, 5(3), Article 1. <https://nsuworks.nova.edu/innovate/vol5/iss3/1>
- Rajaeian, M., Cater-Steel, A., & Lane, M. (2017). A systematic literature review and critical assessment of model-driven decision support for IT outsourcing. *Decision Support Systems*, 102, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.07.002>
- Santiago, J., & Magallon, D. (2009). *Critical path method* [Seminário]. CEE320.
- Savin-Baden, M. (2004). Achieving reflexivity: Moving researchers from analysis to interpretation in collaborative inquiry. *Journal of Social Work Practice*, 18(3), 365-378. <https://doi.org/10.1080/0265053042000314438>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Schuett, R. J. (2016). *The field of political risk assessment: Examining the definitions, evolutions and mitigation strategies of a developing political field* [Master's thesis, The University of Western Ontario]. The University of Western Ontario. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2866043>
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia* (R. Jungmann, Trad.). Editora Fundo de Cultura. (Trabalho original publicado em 1942)
- Shurrab, H. (2014). *Informatics for Socially Sustainable Manufacturing and Production Workplaces*. DOI:[10.13140/RG.2.2.17725.56805](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17725.56805)
- Schwab, K. (2019). *A quarta revolução industrial*. Edipro.
- Schwartz, M. S. (2006). God as a managerial stakeholder? *Journal of Business Ethics*, 66(2–3), 291–306. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5599-6>
- Sebesta, M. (2013). On ICT services outsourcing in the context of small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 495–509. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.467>
- Seguradora Ageas. (2023). *Relatório sobre a solvência e a situação financeira (SFCR) 2023*. <https://www.grupoageas.pt/media/an1pwe5a/relatorio-sobre-solvencia-e-situa%C3%A7%C3%A3o-financeira-ageas-portugal-seguros-vida.pdf>
- Seguradora Lusitania. (2023). *Relatório sobre a solvência e situação financeira 2023*. <https://www.lusitania.pt/lusitania#Companhia-0>
- Seguradora LusitaniaVida. (2023). *Relatório e contas 2023*. [https://www.lusitaniavida.pt/contents/pagegrid/Relat%C3%B3rio%20e%20Contas%2023%20Lusitania%20Vida\(opt\).pdf](https://www.lusitaniavida.pt/contents/pagegrid/Relat%C3%B3rio%20e%20Contas%2023%20Lusitania%20Vida(opt).pdf)
- Seguradora Victoria-Seguros Vida. (2023). *Relatório sobre a solvência e situação financeira 2023*. <https://www.victoria-seguros.pt/cdu-services/RELATORIO SOLVENCIA FINANCEIRA SFCR VICTORIA VIDA 2023>
- Shapiro, S. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31(1), 263-284. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122159>

- Silva, N. (2023). *Estratégia 5.0: O propósito organizacional – Como conceber um modelo de gestão estratégica centrado nas pessoas e orientado pelo, e para, o propósito* [Trabalho de avaliação não publicado]. Universidade Aberta, Departamento de Ciências Sociais e de Gestão.
- Soininen, J. (1995). *The dynamics of IS outsourcing*.
<https://www.pcuf.fi/~soininen/os/out1.html>
- Vanarase, V., Onken, M., Blancero, D., & Anderson, W. (2006). Total value consideration for outsourcing. In *Emerging trends and challenges in information technology management* (pp. 644-645). Idea Group Inc.
- Varajão, J. (2002). *Função de sistemas de informação: Contributos para a melhoria do sucesso da adoção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações* [Tese de doutoramento, Universidade do Minho]. Universidade do Minho.
- Webster, F. E., Jr, & Keller, K. L. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388–402. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540184>
- Wibbelsman, D., & Maiero, T. (1994, November). *Co-sourcing* [Apresentação de conferência]. *Co-sourcing, outsourcing and insourcing conferences*, University of California, Berkeley.
- Willcocks, L. & Lacity, M. (Eds.). (2016). *The new IT outsourcing landscape: From innovation to cloud services*. Springer.
- Williamson, O. (2008). Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of supply chain management*, 44(2), 5-16.
<https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00051.x>

Anexos

Anexo I - (Questionário on-line)

Outsourcing de Tecnologias de Informação (TI) no setor financeiro português

Pedimos a sua colaboração respondendo a um breve questionário cujo preenchimento não lhe levará mais do que alguns minutos.

O seguinte questionário pretende obter informação que comprove a existência de novos fatores ou critérios associados à decisão de entregar um sistema de informação, áreas ou funções de TI, a fornecedores de outsourcing.

Existem 6 perguntas neste questionário.

***1. Indique qual a sua função ou a principal área atual de atividade:**

Escolha uma das seguintes respostas

- Administrador com o pelouro dos Sistemas de Informação
- Diretor de Sistemas de Informação
- Diretor de Organização
- Diretor de Transformação
- Desenvolvimento de Software
- Suporte Técnico e Helpdesk
- Gestão da Relação
- Administração de Sistemas, Redes, Infraestrutura e comunicações
- Gestão de Base de Dados
- Análise de Dados e Business Intelligence
- Gestão de Projetos de IT
- Inteligência Artificial e Machine Learning
- Desenvolvimento WEB, User Experience e User Interface Design
- Compliance e Governance de IT
- Outra

***2. Com base na sua experiência e nas decisões tomadas na sua organização face aos critérios de escolha do fornecedor de outsourcing de sistemas de informação, categorize quanto ao nível de importância os seguintes fatores:**

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Sem opinião
Redução de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a novas tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorização da empresa no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidades de reestruturação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transferência de responsabilidades devido a exigências da supervisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtenção de competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transferência do risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de especialização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influenciar stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assegurar uma operação contínua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuir segurança da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***3. Com base na sua experiência e nas decisões tomadas na sua organização, relativamente aos ganhos obtidos, ou esperados, com a transferência do risco para os fornecedores de outsourcing, categorize as seguintes afirmações:**

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
A transferência do risco para os fornecedores de outsourcing tornou mais eficaz a mitigação do risco na nossa organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A transferência do risco para os fornecedores de outsourcing tem sido benéfica para a valorização de mercado da nossa organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A transferência do risco para os fornecedores de outsourcing tem sido benéfica para a relação entre a nossa organização e as entidades supervisoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A transferência do risco para os fornecedores de outsourcing trouxe tranquilidade às nossas equipas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***4. Com base na sua experiência e nas decisões tomadas na sua organização, relativamente aos ganhos obtidos, ou esperados, com a transferência de responsabilidade para os fornecedores de outsourcing, face às exigências regulatórias, categorize as seguintes afirmações:**

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
A transferência de responsabilidade para os fornecedores de outsourcing tem sido percebida positivamente pelo supervisor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A transferência de responsabilidade para os fornecedores de outsourcing libertou-nos para nos concentrarmos nas atividades principais do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A transferência de responsabilidade para os fornecedores de outsourcing tranquilizou as nossas equipas internas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A transferência de responsabilidade para os fornecedores de outsourcing retirou pressão aos nossos gestores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


***5. Com base na sua experiência e nas decisões tomadas na sua organização, relativamente aos ganhos obtidos, ou esperados, com uma reestruturação da área de IT, categorize as seguintes afirmações:**

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
Os fornecedores de outsourcing têm desempenhado um papel importante na implementação bem-sucedida da reestruturação da área de IT, permitindo uma redução dos custos em recursos humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A reestruturação da área de IT através do outsourcing melhorou a notoriedade da empresa face aos stakeholders externos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A reestruturação da área de IT através do outsourcing permitiu o desenvolvimento profissional das equipas internas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A reestruturação da área de IT por meio do outsourcing foi fundamental na otimização dos recursos humanos da nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***6. Com base na sua experiência e nas decisões tomadas na sua organização, relativamente aos ganhos obtidos, ou esperados, com uma mudança das funções do IT para um fornecedor de outsourcing, categorize as seguintes afirmações:**

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
A mudança das funções do IT para um fornecedor de outsourcing é vista de forma favorável pela gestão do risco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A mudança das funções do IT para um fornecedor de outsourcing visa transferir a responsabilidade da gestão face ao risco de não conformidade regulatória.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A transferência de certas funções para fornecedores de outsourcing tem permitido aos gestores um enfoque mais estratégico nas atividades principais da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A mudança das funções do IT para um fornecedor de outsourcing tem aumentado a perceção, por parte dos nossos investidores e parceiros, da eficácia da estratégia de outsourcing na criação de valor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo II - (Mensagem de apresentação/realização de questionário/declaração confidencialidade)

 Outlook

Realização de questionário

De Nuno Silva <2202205@estudante.uab.pt>

Data qua, 19/06/2024 12:49

Para apbancos@apb.pt <apbancos@apb.pt>; aps@apseguradores.pt <aps@apseguradores.pt>

Bcc: npsilva@gmail.com <npsilva@gmail.com>; Maria do Rosário de Abreu de Matos Bernardo <Maria.Bernardo@uab.pt>

 1 anexo (340 KB)

Declaração_dissertação_Nuno Silva_signed.pdf

Exmos. Srs.

Sou aluno do curso de Mestrado em Gestão da Universidade Aberta e encontro-me a desenvolver uma dissertação sobre o tema: "O outsourcing nos projetos de sistemas de informação no setor financeiro português: Identificação e avaliação de critérios e fatores de decisão na escolha do modelo de outsourcing".

Esta dissertação assenta numa metodologia exploratória que pressupõe a recolha de dados junto dos principais utilizadores da solução de outsourcing em projetos de tecnologias de informação, no setor financeiro português.

Acreditamos que a recolha destes dados será extremamente valiosa para entender um fenómeno com uma dimensão atualmente muito importante e estratégica na área dos sistemas de informação, esperando-se que a interpretação académica dos resultados retorne benefícios à prática da gestão.

Nesse sentido, ficaríamos muito gratos se pudessem partilhar este pedido e o respetivo link do inquérito (<https://npsilva-estudante-uab.limesurvey.net/714133?lang=pt>) junto dos vossos associados através dos vossos canais de comunicação institucionais.

O inquérito destina-se exclusivamente às áreas dos Sistemas de Informação, Organização e Transformação das instituições.

O inquérito é de fácil preenchimento e requer apenas alguns minutos, podendo ser interrompido em qualquer altura e retomado o seu preenchimento mais tarde. Garantimos que todas as respostas são anónimas e utilizadas exclusivamente para fins académicos do estudo aqui apresentado.

Caso necessitem de informações adicionais ou surjam dúvidas sobre o processo, encontro-me à disposição através do email: 2202205@estudante.uab.pt

Antecipadamente grato pela vossa atenção e preciosa colaboração.

Com os melhores cumprimentos
Nuno Silva

LINK INQUÉRITO: <https://npsilva-estudante-uab.limesurvey.net/714133?lang=pt>

Mestrado em Gestão

Declaração

Para os devidos efeitos se declara que o estudante Nuno Pedro Trindade da Silva se encontra inscrito no curso de Mestrado em Gestão, da Universidade Aberta, com o n.º 2202205. O estudante encontra-se a desenvolver a sua dissertação sob a orientação da professora Maria do Rosário de Abreu de Matos Bernardo, professora auxiliar do Departamento de Ciências Sociais e de Gestão da Universidade Aberta.

A dissertação tem como título provisório: “O *outsourcing* nos projetos de sistemas de informação no setor financeiro português: Identificação e avaliação de critérios e fatores de decisão na escolha do modelo de *outsourcing*” e pressupõe a recolha de dados relativos a fatores associados à decisão de entregar um sistema de informação, áreas ou funções de IT a fornecedores de *outsourcing*.

Os dados recolhidos destinam-se apenas a fins académicos e será assegurada a sua confidencialidade.

Assinado por: **MARIA DO ROSÁRIO DE ABREU DE MATOS BERNARDO**
Num. de identificação: 08454787
Data: 2024.05.22 10:55:23+01'00'



Lisboa, 22 de maio de 2024

Maria do Rosário de Abreu de Matos Bernardo