

# FATORES HABILITADORES PARA DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Eliomar Araújo de LIMA<sup>1</sup>  
Fernanda Klarmann Porto SILVA<sup>2</sup>  
Luis Fernando Ramos MOLINARO<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este estudo descreve os elementos centrais para entender e analisar a tomada de decisão estratégica sobre terceirização de TI no contexto do setor público brasileiro. Para isso, foi realizado um estudo de caso num órgão do judiciário federal, onde foram levantados os fatores que influenciam essa decisão ao longo de cinco etapas de investigação. O estudo avaliou alguns fatores no contexto real, identificando entre eles fatores influenciadores estratégicos, de custo, tópicos da função de TI, ambientais, legais e relacionados ao fornecedor de TI. Outros fatores novos surgiram, como disponibilidade da solução, planejamento estratégico e segurança.

**PALAVRAS-CHAVE:** Terceirização de TI. Tecnologia da informação. Decisão de terceirização. Fatores de terceirização. Terceirização no setor público.

## Introdução

A terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI) é uma realidade presente no mundo todo. Num momento em que a competitividade entre empresas está bastante acirrada, as organizações tendem a concentrar seus esforços e capacidades internas no seu negócio principal e deixam as atividades operacionais secundárias e de TI para serem realizadas por terceiros, que geralmente possuem recursos especializados e aptos a fornecer serviços de TI mais relevantes para o negócio da empresa, e não apenas como mero suporte técnico.

O panorama recente de terceirização nas instituições públicas brasileiras apresenta uma tendência de crescimento, especialmente a terceirização dos serviços de TI. Motivado pelo grande volume de investimentos em TI nos últimos anos, as agências de controle e auditoria do governo brasileiro têm exercido uma cobrança sistemática sobre as instituições

---

<sup>1</sup> Doutorando em Engenharia Elétrica. UnB - Universidade de Brasília. Faculdade de Tecnologia. Pós-Graduação em Engenharia Elétrica. Brasília – DF – Brasil. 70910-900 - eliomar78@gmail.com; eliomar.lima@nmi.unb.br.

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia Elétrica. UnB - Universidade de Brasília. Faculdade de Tecnologia. Pós-Graduação em Engenharia Elétrica. Brasília – DF – Brasil. 70910-900 - fernandakp@yahoo.com.br.

<sup>3</sup> UnB - Universidade de Brasília. Faculdade de Tecnologia. Departamento de Engenharia Elétrica. Brasília – DF – Brasil. 70910-900 - molinaro@nmi.unb.br; molinaro@ene.unb.br.

públicas no tocante aos gastos e custos da TI na esfera federal, incluindo os contratos de terceirização de TI.

Essas agências se revestem de um importante papel de condutor de novas práticas de governança de TI na esfera pública federal, para proporcionar o uso de verbas públicas de forma responsável e austera. O diagnóstico realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) nos últimos seis anos sobre a situação da governança de TI na Administração Pública Federal Brasileira (APF), busca compreender a TI e suas formas de implementação no setor público. Como resultado, o TCU acaba por normatizar ações e regras para aprimorar a gestão e governança de TI na Administração Pública Federal.

Cada levantamento apresenta um relatório final que aponta os aspectos evolutivos, aqueles que estagnaram e os que deterioraram, comparativamente aos levantamentos anteriores. O último relatório, publicado no ano de 2012, indicou que as contratações de TI, incluindo as que remetem à terceirização de serviços, são pouco planejadas pela maioria dos agentes públicas. Apesar de haver uma evolução moderada, devido a esforços empreendidos nesta área, o relatório aponta deficiências que indicam carência de processo formal de planejamento. Além disso, há situações em que a estratégia de terceirização é inexistente, sem um processo decisório consistente e formalizado.

Para Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995) existem altos custos envolvidos quando se tomam decisões de terceirização precipitadas. Os custos dizem respeito não apenas ao tempo e ao esforço adicionais de gestão e ao efeito provocado no negócio durante o curso de um contrato de terceirização ineficaz. Há também os altos custos decorrentes de uma possível transição de fornecedor ou a retomada do serviço por meios próprios (movimento conhecido mundialmente como *insourcing*). Portanto, os aspectos decisórios da terceirização envolvem questões que afetam direta e indiretamente o sucesso do negócio.

Quando há uma preocupação com o processo de análise de decisão, considerando os múltiplos fatores que influenciam a escolha de uma alternativa, a terceirização pode contribuir positivamente para um gasto público mais consciente, austero e assertivo.

A presente pesquisa emergiu deste cenário para explorar práticas de planejamento de contratação de serviços de TI terceirizados pela APF. Ao mesmo tempo, percebe-se o interesse crescente da comunidade científica e acadêmica em compreender melhor o processo decisório estratégico de terceirizar serviços de TI.

O principal objetivo de pesquisa é identificar fatores relevantes que habilitam a decisão de terceirização de TI na APF. Uma vez identificados os fatores, espera-se que possam surgir novos estudos para discutir o assunto sob outros vieses, além da possibilidade de propor modelos para condução do processo decisório de terceirizações de TI , baseado em análise multicritério.

A partir da contextualização inicial sobre terceirização de TI e dos aspectos inerentes ao setor público, explora-se nos próximos capítulos o processo decisório de terceirização de TI e os fatores que potencialmente influenciam a tomada de decisão. Posteriormente, são feitas análises das cinco etapas de pesquisa de um estudo de caso realizado numa instituição do judiciário federal brasileiro. Por fim, são apresentados os resultados, as conclusões e as sugestões de estudos futuros.

## **Terceirização de TI**

Atividades são consideradas terceirizadas quando há transferência ou delegação da responsabilidade de realizar suas tarefas, até então executadas internamente e com recursos próprios, a um prestador de serviços de fora da organização (FARIA, 2010; ALTINKEMER, CHATURVEDI; GULATI, 1994).

Para Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995) a terceirização de TI é caracterizada pela entrega da gestão de TI, de sistemas de informação e de serviços relacionados de uma organização para ser realizada por terceiros. Destarte, Hirschheim e Lacity (2000) descrevem a terceirização de TI como uma prática de transferência de ativos, de concessões e pessoal de TI e da responsabilidade da gestão de entrega de serviços internos de TI para terceiros.

Segundo Silva et al. (2009), a terceirização em tecnologia da informação pode ocorrer na forma de aplicações de software (desenvolvimento e manutenção), de infraestrutura de TI (gerenciamento de máquinas, rede e servidores) e de processos de negócio altamente dependentes de TI, tais como compras, recursos humanos entre outros.

Já com enfoque estratégico, a terceirização é uma ferramenta que, se bem planejada e implementada, impulsiona a melhoria de desempenho de serviços de TI oferecidos pela organização. É uma decisão estratégica que as organizações passaram a adotar com o intuito de concentrar seus esforços e atenções no seu negócio principal, deixando a cargo de

fornecedores terceiros as decisões e tarefas operacionais relacionadas à TI (FARIA, 2010). Com isso, a equipe interna de TI poderá centrar-se em atividades estratégicas de TI que entreguem mais valor ao negócio (HIRSCHHEIM; LACITY, 2000).

### **Terceirização de TI no setor público**

O trabalho de revisão da literatura sobre terceirização (KREMIC; TUKEL; ROM, 2006), relata que uma pequena parcela das obras que tratam da terceirização estão relacionados a organizações sem fins lucrativos, como é o caso das instituições públicas. Dessa forma, a maioria dos estudos geralmente não considera a posição de uma organização sem fim lucrativo nas terceirizações, contexto que necessita ser mais bem clarificado. Nesse trabalho a terceirização nas organizações sem fins lucrativos repercute um comportamento diferenciado, cujo propósito principal não é a redução de custos, mas sim melhorar o capital social e político. Todavia, os benefícios esperados são os mesmos das empresas privadas.

Algumas especificidades do setor público brasileiro merecem ser destacadas: a obrigatoriedade de seguir a legislação vigente, as pressões políticas internas e externas, como por exemplo, cobrança de promessas de melhoria de desempenho, com intuito de diminuir a burocracia e ineficiência da máquina administrativa; o isomorfismo, a preferência de gestores em se verem livres de funções problemáticas, delegando-as para uma empresa de fora; e a escassez de recursos humanos, uma vez que as regras de contratações nesse ambiente são mais restritivas (KREMIC; TUKEL; ROM, 2006). Outros fatores que podem influenciar a terceirização em organizações públicas, conforme Avery (2000), incluem a opinião pública, a agenda e os interesses dos políticos e as atuais tendências nacionais e internacionais.

### **Decisão de terceirização de TI**

A compreensão do processo de terceirização e seu processo decisório têm raízes nas teorias econômicas de Visão baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*) e Economia de Custos de Transação (*Transaction Costs Economics – TCE*). Além dessas teorias de perspectiva econômica, muitas outras que lidam com os aspectos econômicos de terceirização também envolvem a Teoria de Agência, Teoria do Jogo e Teoria da Dependência de Recursos (GONZALEZ; GASCO; LLOPIS, 2006).

A literatura especializada explora os benefícios, riscos e questões estratégicas envolvendo terceirização, porém ainda há lacunas quando se fala em direcionadores e ferramentas para o suporte da decisão de terceirização. Existe uma carência por informações colocadas de forma organizada que ajudariam a identificar oportunidades, desafios e fatores de decisão relacionados com a terceirização (KREMIC; TUKEL; ROM, 2006).

Embora existam lacunas de conhecimento na área, trabalhos de revisão e originais aprofundaram-se no tema de decisão de terceirização de TI, como pode ser observado em Aubert et al. (2012), Alaghehband et al. (2011), McIvor (2011), Nazari-Shirkouhi et al. (2011), Lacity et al. (2010), Faria (2010), Suescun (2007), Kremic, Tukul e Rom (2006), Yang e Huang (2000), Hirschheim e Lacity (2000), Lacity e Willcocks (1998), Lacity e Willcocks (1995), Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995).

Parte desses estudos propõe metodologias, frameworks ou ferramentas de suporte formal à decisão de terceirização de TI, conforme observado nos trabalhos de Aubert et al. (2012), McIvor (2011), Nazari-Shirkouhi et al. (2011), Faria (2010), Kremic, Tukul e Rom (2006), Yang e Huang (2000) e Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995).

Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995) realizaram uma pesquisa empírica com empresas de médio e grande porte, tanto do setor privado como do setor público, onde foram entrevistadas pessoas diretamente envolvidas com a decisão de terceirização de TI. As evidências alcançadas sugerem que uma abordagem estratégica para a decisão de terceirização de TI rende dividendos de longo prazo. O trabalho sugere alguns fatores a serem considerados ao se determinar como serviços de TI externos devem ser absorvidos. Com isso, desenvolveu-se um framework para avaliar os imperativos técnicos e de negócio que deveriam governar a decisão de terceirização de TI.

Em Yang e Huang (2000) é proposto um modelo de decisão que usa o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) para ajudar as pessoas a estruturar os problemas de terceirização e a decidir se terceirizam serviços de TI. Seus autores argumentam que fatores incluindo estratégia, economia, gestão, tecnologia e qualidade deveriam ser considerados para as decisões de terceirização.

Outros autores que também propõem frameworks ou métodos baseados no AHP são Nazari-Shirkouhi et al. (2011) e Faria (2010). Este lembra que a terceirização de TI tornou-se muito complexa porque, devido aos conflitos de interesses da empresa, ela deve envolver vários gestores, não só aquele da TI. A importância de cada fator para cada um dos gestores

acaba sendo diferenciada pela experiência e interesse próprio de cada um. Sendo assim, é necessária uma metodologia baseada na ponderação de vários decisores, onde cada um pode colocar seus argumentos para a escolha da terceirização, tornando a decisão multivalorada e ponderada.

Nazari-Shirkouhi et al. (2011) combinam o método AHP com a teoria *fuzzy* para selecionar o projeto de sistema de informação apropriado, a partir de priorização e ranking, tornando-se uma ferramenta prática e útil para tomar decisões rastreáveis e confiáveis. Os autores defendem que as decisões de terceirização são normalmente baseadas em abordagem multicritério e em decisões de grupo. Sua metodologia pode ser aplicada em equipes interfuncionais e disciplinares de praticantes e gestores de TI para selecionar o projeto de SI apropriado. Para alcançar isso, eles argumentam que sete critérios devem ser perseguidos, quais sejam risco, gestão, economia, recursos, qualidade, tecnologia e estratégia.

Outro trabalho relevante nessa discussão é o de Kremic, Tukul e Rom (2006), que realizaram uma pesquisa bibliográfica com mais de 200 publicações sobre terceirização, baseando-se em seu framework de suporte a decisão de terceirização proposto em 2003. Esse framework foi desenvolvido inicialmente para auxiliar uma organização pública a determinar **o que** terceirizar e **como** terceirizar, mostrando de forma organizada os elementos envolvidos na decisão e onde eles normalmente são encontrados neste processo. Este framework é um exemplo de aplicação de fatores na análise de decisão de terceirização, oferecendo uma visualização mais abrangente do problema, clarificando as nuances da decisão e reconhecendo etapas do processo decisório completo.

### **Fatores habilitadores para a decisão de terceirização**

Kremic, Tukul e Rom (2006) descrevem três tipos de fatores motivacionais que funcionam como gatilho inicial para a decisão de terceirização. São categorizados em motivações de ordem estratégica, de custos e de ordem política. Normalmente a terceirização é iniciada por mais de uma razão, que pode ser direcionada por elementos das três categorias, não necessariamente de uma em particular.

Além dos fatores motivacionais, dos benefícios e dos riscos, a literatura especializada também elenca fatores que podem impactar a decisão de terceirização (KREMIC; TUKEL;

ROM, 2006). Os autores agruparam os fatores em quatro categorias: estratégia, custo, característica da função e ambiente.

A **estratégia** está relacionada à competência central, ao conhecimento crítico, à carência de recursos humanos internos, impactando na qualidade e flexibilidade. A **competência central** é aquela que faz a organização se destacar das outras e a distingue das demais sustentando vantagem competitiva. Competências centrais são utilizadas por funções centrais e essas, por sua vez, quanto mais centrais são para a organização, menos propensas de serem terceirizadas. Para esse tipo de função que contempla atividades de serviço ou sistema, geralmente de ordem mais intelectual, a organização desempenha melhor que qualquer outra (*Ibidem*).

**Conhecimento crítico** é aquele decorrente de algumas funções da organização, sobre as quais ela quer se manter ciente e no controle. Assim, quanto mais uma função estiver relacionada a conhecimentos críticos, menos provável é sua terceirização (*Ibidem*).

**Carência de recursos humanos internos** é outro fator estratégico, o qual é particularmente impactante em organizações públicas, onde a política de contratação é mais restrita e torna-se necessário terceirizar recursos. Já o impacto na **qualidade** é considerado quando a organização possui uma função que é reconhecidamente de alta qualidade. A preocupação de se passar a função para terceiros e a qualidade baixar faz parte desse fator. Por outro lado, pode ser que uma função da organização seja realizada de modo precário e exatamente por isso considera-se mais provável terceirizá-la. Por fim, os autores elencaram a **flexibilidade** como fator estratégico que pode impactar positiva ou negativamente a decisão. Terceirização em longos contratos, num contexto de mercado limitado, pode gerar redução de flexibilidade para o cliente. Por outro lado, muitas organizações com cultura burocrática procuram na terceirização uma forma de ganhar mais flexibilidade.

O fator **custo** está relacionado à expectativa de se reduzir custos, uma das principais motivações das organizações para terceirizar. Porém, a economia pode não ser tão alta como esperado, havendo uma incerteza significativa sobre isso. Mesmo porque é difícil realizar um cálculo acurado dos custos internos (quando se realiza a função por conta própria), para permitir a comparação. Resumindo, este fator indica que, apesar das incertezas, quanto maior o custo interno de se realizar uma função, relativamente ao custo de se contratar o serviço fora, mais provável será a opção por sua terceirização.

O fator **característica da função** está relacionado às características das próprias funções a serem terceirizadas. Algumas funções simplesmente são melhores prestadas quando terceirizadas. Esta categoria abrange fatores como grau de integração, complexidade, estrutura, etc. **Complexidade** se refere à quão difícil é desempenhar uma função, sendo difícil conhecer e entender as variáveis e interações que cercam esta função. Neste sentido, é mais difícil também para o provedor articular requisitos e termos para funções complexas, requerendo maior investimento de sua parte para aprender a desempenhar tais funções. Assim, quanto mais complexa a função, menos provável de ela ser terceirizada. Já a **integração** se refere ao grau de ligação que uma função tem com outras funções e sistemas dentro da organização. Essa característica exige alta monitoração, coordenação e comunicação efetiva, o que já é difícil de ser feito dentro da organização, e mais difícil ainda de realizá-la fora. Por isso, funções muito integradas são menos propensas a terceirização. Outro fator presente nesta categoria é a **especificidade** dos ativos, quando equipamentos e bens duráveis possuem pouco valor fora da sua função. Isso acaba gerando um problema, pois o provedor vê poucos incentivos para apostar recursos nisso, já que se torna muito caro para ele manter e atualizar um ativo muito específico para fornecer ao cliente, já que não servirá mais para o provedor após a finalização do contrato. Com isso, a terceirização se torna mais cara. Portanto, quanto mais comum um serviço, mais provável de ser terceirizado. Em contrapartida, quanto mais específico um ativo, menor a chance de ser terceirizado (KREMIC; TUKEL; ROM, 2006).

O fator **estrutura da função**, por sua vez, impacta a decisão de terceirização por estar relacionado ao grau de estruturação que uma função se encontra, conforme padrão predefinido, onde seja mais fácil treinar pessoas e executar lista de checagem pré-definida. Quanto mais estruturada uma função, mais provável de ser terceirizada.

Por fim, Kremic, Tukul e Rom (2006) citam a categoria **ambiente**, que envolve fatores de ambiente interno e externo à organização, como carência de mercado fornecedor para habilidades e serviços muito específicos de uma organização com missão e habilidades muito específicas, ambiente político interno, ambiente legal, ação de concorrentes, conflitos de interesse e grau de incerteza. A **ação de concorrentes** trata da tendência de a organização imitar concorrentes que terceirizaram alguma função e obtiveram sucesso com isso. Outro exemplo de fator ambiental é a pressão política, que tem muito influência sobre organizações públicas, assim como as promessas de políticos eleitos, opinião pública e as atuais tendências nacionais e internacionais.

Yang e Huang (2000) também elencaram estratégia, economia e qualidade como fatores de decisão de terceirização. Eles argumentam que as teorias de Economia de Custo de transação (*Transactional Costs Economy - TCE*) e estratégia de *commodities* são muito restritas para auxiliar os praticantes a determinar se seus serviços devem ser terceirizados. Logo, propuseram fatores adicionais como **gestão, estratégia, economia, tecnologia e qualidade**, para serem considerados nas decisões de terceirização.

Já Suescun (2007), baseado em seus estudos sobre teoria de Visão baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*) nas decisões de terceirização de TI, defende que é a **posse e a capacidade** de uma organização, e não o conjunto de habilidades técnicas dos funcionários, o fator chave em tais decisões, embora o **fator estratégico** também seja importante.

Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995) citam seis fatores contextuais que determinam como o mercado externo deve ser usado para prover funções internas de TI:

- A potencial contribuição do serviço de TI para o posicionamento do negócio;
- A relação do serviço de TI com a estratégia do negócio;
- O grau de incerteza sobre o futuro do ambiente de negócio e de suas necessidades, além daquelas relacionadas à TI de longo prazo;
- O grau de maturidade de TI relacionado com o serviço a ser terceirizado;
- Nível de integração de TI;
- A capacidade de TI de realizar internamente, relativamente àquela disponível no mercado externo (comparando as capacidades de se realizar internamente ou de se realizar fora, optando pela estratégia de *insourcing* com *outsourcing*).

Adicionalmente, a contribuição dos estudos de Nazari-Shirkouhi et al. (2011) colaboram para a confirmação dos fatores supracitados. Os seus autores defendem sete critérios a serem considerados na decisão de terceirização de SI: **risco, gestão, economia, recursos, qualidade, tecnologia e estratégia**. Ao analisar individualmente, os riscos não devem ser ignorados, podendo provocar perda da competência central, do conhecimento técnico interno, da flexibilidade, dano à capacidade inovativa da empresa, etc. A gestão pode resolver alguns problemas como aqueles relacionados ao desempenho insatisfatório do departamento de TI, problemas de comunicação entre o departamento de TI e departamento

operacional, reconstrução da organização ao terceirizar funções de TI e melhorando a moral dos funcionários. A tecnologia e recursos estão relacionados às tecnologias recentes e aos profissionais de TI qualificados que são contratados de forma mais rápida e efetiva através da terceirização.

Aubert et al. (2012) procuram validar algumas hipóteses de influências sobre a decisão de terceirização de TI. Os resultados deste estudo mostram que a estrutura de governança de uma atividade (tomada de decisão) é influenciada simultaneamente por variáveis de nível organizacional e transacional. E a influência de cada variável depende do tipo de atividade. A governança de atividades que estão mais próximas da atividade *core* da empresa, gestão e operação, são direcionadas por variáveis influenciadoras de custo de produção. Custos de transação, no entanto, impactam as decisões de terceirização em atividades de manutenção, que são menos afetadas por considerações de nível organizacional.

Lacity, Khan e Willcocks (2009) designam atributos determinantes para a decisão de terceirização: atributos **financeiros**, atributos de **tamanho da organização**, atributos **industriais** (qual o setor, o tipo de serviço e se é privada ou pública), além de listar fatores motivadores, como, por exemplo, **redução de custo**, foco na **capacidade central**, **acesso a habilidades e perícia**, **flexibilidade**, e **política**. Outros fatores positivos elencados são a **escalabilidade**, **rápida mudança**, acesso a mercado global (caso da estratégia de *offshore*), **estratégia de alinhamento de TI e negócio**, **redução de equipes**, **inovação** e **rápida entrega**.

Já Faria (2010) cita a percepção pessoal dos tomadores de decisão no seu rol de recompensas como grande influência sobre a decisão. Considera também se o fornecedor possui alta capacidade técnica para prover os serviços, diferenças culturais da equipe do fornecedor e da equipe contratante e avaliar se o provedor é predisposto a resistir a possíveis mudanças impostas pela empresa. Além disso, flexibilidade e convergência de valores organizacionais também devem ser consideradas.

Por fim, os trabalhos de Bandeira (2009) e Mozzini (2011), que se basearam nos estudos de Kremic, Tukul e Rom (2006) e outras obras voltadas para a definição de critérios para a decisão de terceirização, criaram tabelas de categorização dos fatores influenciadores da decisão de terceirização de logística e TI.

Com o intuito de sumarizar as contribuições sobre os fatores habilitadores para tomada de decisão de terceirização de TI, resultante da pesquisa bibliográfica, o quadro 1 organiza os fatores e subfatores encontrados na literatura prospectada:

**Quadro 1 – Fatores de decisão de terceirização em TI**

<b>Fator</b>	<b>Subfator</b>	<b>Referências</b>
<b>Estratégia</b>	Competência central	Kremic, Tukul e Rom (2006); Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995); Lacity, Khan and Willcocks (2009); Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Conhecimento crítico	Kremic, Tukul e Rom (2006); Aubert et al. (2012)
	Carência de recursos humanos internos	Kremic, Tukul e Rom (2006)
	Impacto na qualidade	Kremic, Tukul e Rom (2006) ; Nazari-Shirkouhi et al. (2011)
	Flexibilidade	Kremic, Tukul e Rom (2006); Lacity, Khan and Willcocks (2009); Faria (2010)
	Compartilhamento de riscos	Nazari-Shirkouhi et al. (2011)
	Rápida entrega	Nazari-Shirkouhi et al. (2011); Lacity, Khan and Willcocks (2009)
	Posicionamento do negócio	Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995)
	Acesso a recursos e tecnologias	Nazari-Shirkouhi et al. (2011); Lacity, Khan and Willcocks (2009); Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Risco Estratégico	Nazari-Shirkouhi et al. (2011); Mozzini (2011); Bandeira (2009)
<b>Gestão</b>	Aspectos de gestão de TI, como comunicação e moral de colaboradores	Nazari-Shirkouhi et al. (2011)
<b>Custo/ Economia</b>	Custo	Kremic, Tukul e Rom (2006); Nazari-Shirkouhi et al. (2011); Lacity, Khan and Willcocks (2009); Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Investimento em TI	Mozzini (2011); Bandeira (2009); Nazari-Shirkouhi et al. (2011)
<b>Característica da função de TI</b>	Complexidade	Kremic, Tukul e Rom (2006); Aubert et al. (2012); Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Integração	Kremic, Tukul e Rom (2006); Aubert et al. (2012); Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995)
	Especificidade	Kremic, Tukul e Rom (2006); Aubert et al. (2012); Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Estrutura da função/padronização	Kremic, Tukul e Rom (2006); Aubert et al. (2012)
	Grau de maturidade de TI relacionado com o serviço a ser terceirizado	Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995)
	Qualidade	Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Flexibilidade	Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Risco Operacional	Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Gestão de valor	Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Dificuldade de imitação/ substituição	Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Desempenho	Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Problemas de mensuração	Aubert et al. (2012)
<b>Ambiente</b>	Ambiente político interno	Kremic, Tukul e Rom (2006); Lacity, Khan and Willcocks (2009); Mozzini (2011);
	Ambiente legal	Kremic, Tukul e Rom (2006)
	Ação de concorrentes/isomorfismo	Kremic, Tukul e Rom (2006); Mozzini (2011); Bandeira (2009)

	Grau de incerteza	Kremic, Tukul e Rom (2006); Aubert et al. (2012); Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995); Mozzini (2011);
	Ambiente cultural	Faria (2010)
	Capacidade de TI de realizar internamente	Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995)
<b>Fornecedor de TI</b>	Alta capacidade técnica para prover os serviços	Faria (2010)
	Diferenças culturais	Faria (2010)
	Serviços oferecidos	Mozzini (2011)
	Recursos oferecidos	Mozzini (2011)
	Cobertura geográfica	Mozzini (2011)
	Experiência do fornecedor no mercado	Mozzini (2011)
	Imagem	Mozzini (2011)

**Fonte:** Adaptado de Mozzini (2011).

## **Método de pesquisa**

Este trabalho tem como propósito a compreensão da análise decisória de terceirização de TI no âmbito do setor público, o qual apresenta questões peculiares para conduzir o processo de decisão de terceirização.

Outrossim, pretende refletir sobre as questões afetas à tomada de decisão de terceirização de TI, além de poder servir como fonte de pesquisa para os gestores e diretores de entidades públicas, que poderão identificar similaridades em seu contexto de atuação e poderão propor práticas no sentido de fomentar a adoção de processos formais e uniformizados de tomada de decisão de terceirização de serviços de TI. Destarte, espera-se contribuir para a melhoria da Governança de TI corporativa.

O desafio, portanto, é identificar fatores habilitadores para a decisão de terceirizar serviços de TI no âmbito da Administração Pública Federal Brasileira, especialmente para o caso do Judiciário. A operacionalização da pesquisa ocorreu por meio de um estudo de caso numa organização do judiciário brasileiro, com a coleta de dados feita a partir da observação direta e indireta de fontes primárias e secundárias, incluindo levantamento de documentos, aplicação de entrevistas semiestruturadas e observações assistemáticas por parte dos pesquisadores.

A condução da investigação envolveu atividades e procedimentos executados em cinco etapas. Para cada etapa, a descoberta dos fatores que contribuem para a decisão de terceirização de TI seguiu o mesmo rito: análise exploratória da literatura, exame dos

instrumentos de conformidade regulatória que afetam as agências da administração pública e do judiciário, e levantamento das questões inerentes à própria entidade investigada.

Na primeira etapa realizou-se uma compilação que culminou com a definição de leis e jurisprudências relacionadas à tecnologia da informação e à terceirização, somada àquelas específicas de terceirização de TI.

Como resultado da etapa dois, uma vasta lista de dispositivos legais, com amplitude e relevância foi identificada. As leis e acórdãos selecionados foram diagnosticados e avaliados individualmente com o propósito de definir os fatores habilitares. O critério de avaliação teve como base a categorização dos fatores propostos nas obras de Bandeira (2009), Kremic, Tukel e Rom (2006) e Mozzini (2011).

Na etapa seguinte, identificaram-se fatores institucionalizados em atos normativos internos à entidade, objeto de estudo deste artigo. Alguns documentos institucionais foram encontrados, além dos planejamentos estratégicos institucionais e de TI.

Em seguida, procurou-se identificar nos processos executados naquela entidade os fatores habilitadores para tomada de decisão de terceirização de TI. Considerando a pertinência das atividades desenvolvidas nos setores de suporte e desenvolvimento, dois processos específicos de terceirização de serviços de TI foram avaliados durante o período compreendido entre 2009 e 2012:

- Terceirização de serviços de suporte de infraestrutura de TI; e
- Terceirização de serviço de desenvolvimento de software de gestão de pessoas, ou aquisição de produto pronto de prateleira em conjunto com terceirização do serviço de suporte ao produto.

Por fim, aplicaram-se entrevistas com gestores que ocupam posições no nível estratégico e tático daquela organização, com papéis chaves no processo decisório de terceirização de TI. O propósito era repercutir com os entrevistados os elementos indutores para a tomada de decisão de terceirização de TI, de modo a evidenciar suas percepções e impressões sobre o tema.

## Resultados

A execução das atividades de pesquisa, vinculadas às cinco etapas de investigação, permitiu aos pesquisadores descobrirem elementos indutores para a tomada de decisão consubstanciados em fatores e subfatores, conforme sumarizado no quadro 2.

**Quadro 2 – Relação dos elementos indutores com os fatores de terceirização de TI**

Fatores	Subfatores	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
<b>Estratégia</b>	Competência Central	✓	✓	✓	✓	✓
	Planejamento Estratégico	○	✓	✓	✓	✓
	Acesso a recursos	✓	✓	✓	✓	✓
	Conhecimento crítico	✓	✓	○ -	✓	○
	Escassez de recursos internos	✓	✓	✓	✓	✓
	Capacidade de o órgão gerir e controlar o contrato de terceirização	○	✓	○	✓	✓
	Flexibilidade e Tempo de produzir os resultados esperados	✓	○	✓	✓	✓
	Risco Estratégico - dependência do fornecedor	✓	✓	✓	✓	✓
	Risco Estratégico - conhecimento interno	✓	✓	✓		✓
	Risco Estratégico - garantir a continuidade do negócio	✓	✓	○	✓	✓
	Risco estratégico - conflito de interesses	○	✓	○	○	✓
<b>Gestão</b>	Gestão	✓	✓	✓	○	○
<b>Custo/ Economia</b>	Custo de TI	✓	✓	✓	✓	**
	Investimento em TI	✓	○	○	✓	✓
<b>Financeiro</b>	Previsão orçamentária	○	✓	✓	✓	✓
<b>Característica da função de TI</b>	Complexidade	✓	✓	✓	✓	○
	Especificidade	✓	✓	○	○	✓
	Integração	✓	○	○	✓	○
	Gestão de valor	✓	✓	✓	○	○
	Dificuldade de imitação/substituição	✓ X	○	○	✓	✓
	Desempenho	○	✓	✓	✓	○
	Qualidade	✓	✓	✓	✓	✓
	Padronização	✓	✓	✓	✓	✓
	Flexibilidade	✓	○	○	✓	✓
	Disponibilidade da função/processo de TI	○	○	✓	○	✓
	Maturidade da TI relacionada à função a ser terceirizada.	✓	○	○	✓	✓
Risco Operacional – garantir a continuidade da solução de TI	○	✓	✓	✓	✓	
<b>Ambiente</b>	Ambiente Político Interno	✓	✓	✓	✓	✓
	Ambiente político interno – Apoio da alta administração	○	✓	✓	✓	✓
	Capacidade interna – capacitação interna, capacidade interna e demanda interna	✓	○	○	○	✓
	Troca de experiência	○	✓	✓	✓	✓

	Isomorfismo ou ação de concorrente	✓	✓	○	✓	✓
	Políticas externas e internas	✓	✓	✓	○	✓
	Incerteza do ambiente interno e externo	✓	✓	✓	✓	✓
	Cultura organizacional	✓	○	○	✓	✓
	Responsabilidade ambiental	○	✓	✓	○	✓
	Legal	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Segurança</b>	Manipulação de dados críticos, questões sigilosas	○	✓	✓	✓	✓
	Política de segurança da informação e termo de confidencialidade.	○ -	✓	○	✓	✓
	Propriedade intelectual e direitos autorais	○	✓	✓	○	✓
	Segurança – outros	○	○	✓	✓	✓
<b>Fornecedor de TI</b>	Serviços oferecidos	✓	✓	✓	✓	✓
	Recursos oferecidos	✓	✓	✓	✓	✓
	Cobertura geográfica	✓	○	○	○	○
	Experiência do fornecedor no mercado	✓	✓	✓	✓	✓
	Imagem	✓	✓	○	✓	✓

**Fonte:** Elaboração própria.

Onde:

✓ Satisfaz

○ Não satisfaz

\*\* Pouco significativo

A primeira etapa apresentou os fatores teóricos que habilitam a decisão de terceirização de TI, conforme consta no quadro 1. A etapa 2 resultou num quadro de evidências da legislação e jurisprudência que indicam a presença de fatores influenciadores da decisão de terceirização de TI na administração pública e no poder judiciário federal.

Os fatores descobertos na etapa 2 se aproximaram daqueles propostos em Mozzini (2011), porém foram identificados novos subfatores que não constavam no quadro original daquele estudo. A começar pelo planejamento estratégico institucional e planejamento estratégico de TI, o qual está sendo implantado de forma embrionária na administração pública brasileira. Os elementos encontrados permitiram evidenciar por meio da análise da legislação e jurisprudência que o planejamento estratégico é bastante referenciado quando existem determinações sobre processos formais de contratação de serviços de TI. É obrigatório o alinhamento e a harmonia dos resultados da terceirização de TI pretendida com os planejamentos estratégicos institucionais e de TI da organização e o plano diretor de TI.

Outro fator acrescido foi o financeiro, que se distingue do fator custo, pois não se trata de redução de custos e sim de uma exigência de planejamento orçamentário, típico de organizações públicas onde se deve seguir a previsão e planejamento orçamentário proposto

no final do exercício anterior. Essa preocupação ficou bastante evidenciada na legislação e jurisprudência prospectadas.

Quanto ao fator 'característica da indústria de TI', Mozzini (2011) o classifica como 'característica da função de TI', com base nas definições de Aubert et al. (2012) e Kremic, Tukul e Rom (2006).

O fator legal também foi incluído, embora não seja novidade devido à sua presença na listagem de Kremic, Tukul e Rom (2006), principalmente porque se trata de decisão em organizações públicas.

Por fim, o fator segurança é acrescido devido à sua relevância e peculiaridade. Isso ficou bastante evidenciado no contexto da administração pública e do poder judiciário. Seja associado a um risco, como alguns autores entendem (KREMIC; TUKEL; ROM, 2006), seja porque se trata simplesmente de um fator, por exemplo, que permita a adequação da terceirização à política de segurança da informação. Este fator refere-se a questões de terceirização sigilosa, cujo objeto de contratação é restrito, envolvendo requisitos de segurança na elaboração de projetos de contratação, na garantia da propriedade intelectual e direitos autorais e a adequação à política de segurança da informação.

Quanto aos demais fatores encontrados na legislação e jurisprudência, percebeu-se uma similaridade com os fatores identificados nos estudos teóricos. São fatores estratégicos relativos à competência central, acesso a recursos, escassez de recursos humanos e riscos estratégicos; fatores de custo; fatores de características da função de TI a ser terceirizada; fatores de ambiente relativos às incertezas do ambiente, ao ambiente político interno e ao isomorfismo; e fatores ligados ao fornecedor de TI, e à experiência e imagem do fornecedor no mercado.

Quanto à competência central, a lei brasileira determina que, sempre que possível, a administração procure desobrigar-se de tarefas executivas, de forma a realizá-las indiretamente (terceirizando-as). Isso favorece o comprometimento com tarefas de primeira ordem, como o planejamento, coordenação, supervisão e controle. Pelo texto da lei, essas tarefas devem ser realizadas internamente de forma direta pelos servidores do quadro da Administração, com previsão legal para treinamento de servidores públicos para qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

Há também outro dispositivo legal que lista o rol de atividades para as quais é preferível a execução indireta: atividades de conservação, limpeza, vigilância, transportes, reprografia, informática, entre outras. Porém, existe jurisprudência sobre atividades estratégicas no âmbito da TI que são contrárias a terceirização. Embora não sendo atividade-fim da organização, os serviços de informática não devem ser todos terceirizados, uma vez que apresenta atividades com escopo estratégico, essenciais para a governança e gestão de TI da organização. Nesse sentido, há uma vedação explícita quanto à terceirização de algumas atividades específicas como a gestão de processos de TI, incluindo a gestão de segurança da informação.

Quanto à escassez de recursos humanos, a jurisprudência cita que ela acaba obrigando a administração a terceirizar mais atividades a fim de focar os poucos recursos disponíveis na atividade central da organização. Porém, a entidade reguladora das contas públicas recomenda que antes de terceirizar seja considerado a suficiência de recursos humanos na TI para poder realizar a gestão do contrato.

Já o item relativo ao acesso a recursos é evidenciado quando a lei restringe que as tarefas executivas sejam, sempre que possível, terceirizadas, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. Outras fontes legais descrevem que se deve realizar o melhor aproveitamento de recursos disponíveis no mercado, e analisar as soluções disponíveis e suas alternativas. Deve-se, também, analisar a capacidade e potencialidade do mercado relativo ao serviço a ser terceirizado.

No tocante aos elementos de riscos estratégicos identificados, encontra-se a dependência do fornecedor, riscos de rotatividade de mão de obra, ausência de internalização de conhecimentos e de comprometimento de segurança, conflito de interesses e exigência de se realizar análise de riscos e plano de sustentação.

O fator custo de TI identificado deve ser considerado em todo o processo decisório. Para subsidiá-lo, deve-se elaborar preliminarmente um plano de trabalho que evidencie as vantagens e a economicidade que se prevê atingir com a terceirização. O planejamento deve considerar não apenas o custo da contratação em si, mas também a análise e comparação entre os custos totais de propriedade das soluções identificadas, levando-se em conta os valores de aquisição dos ativos, insumos, garantia e manutenção. Percebe-se nesta prerrogativa um viés da teoria de custos de transação.

Os subfatores da característica do processo de TI identificados, estão associados com complexidade, especificidade, geração de valor, dificuldade de imitação e substituição, desempenho, qualidade, flexibilidade, risco operacional. Segundo a legislação, os serviços terceirizados devem ser prestados com qualidade, regularidade, continuidade, segurança, eficiência, atualidade e generalidade.

Dentre os fatores ambientais identificados, está o subfator de política interna. Recentemente a jurisprudência tem incentivado uma boa prática de governança que está relacionada com a decisão de terceirização pública e com o subfator ambiental político. Trata-se da criação de um comitê, envolvendo diversas áreas da organização, com poder de decisão em relação aos investimentos em TI, responsável por alinhar essa área aos objetivos de negócio, identificando necessidades de recursos atuais e futuras e estabelecendo prioridades quanto aos investimentos. Este comitê acaba recebendo influência política dos seus representantes.

Por fim, ainda na segunda etapa de investigação, é dado o destaque à influência do fator relativo à imagem do fornecedor de TI. A administração pública possui uma base de dados com as informações de empresas consideradas inidôneas ou más prestadoras de serviço para contratar com a administração pública. E existe uma proibição de se contratar com as empresas que estão nesta lista. Essa consideração deve ser observada no momento da decisão.

Para a etapa 3, além da análise dos planejamentos estratégicos institucional e de TI e do plano diretor de TI, realizou-se uma análise do manual de contratação da entidade e de portarias de segurança de TI.

No âmbito dos planejamentos estratégicos foram identificados o mapa estratégico, os objetivos e metas que devem ser considerados no momento de decidir por terceirizar ou não serviços de TI e no momento de decidir como se terceiriza um serviço de TI. A legislação e jurisprudência brasileira indicam que a Administração Pública Federal e, mais especificamente, os órgãos do judiciário federal devem realizar suas contratações de terceirizações em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com seu plano diretor de informática.

Dentre os objetivos identificados nesta etapa e que devem ser considerados na decisão de terceirização de TI, existe, por exemplo, os objetivos institucionais e de TI: garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI, garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais, garantir a infraestrutura de TI, gerenciar os riscos nos processos

informatizados da entidade, aprimorar a gestão orçamentária e contratual de TI e ampliar a responsabilidade ambiental.

Já os fatores encontrados no manual de gestão de contratos da entidade pesquisada incluem a competência central, escassez de recursos internos e planejamento estratégico, o que ratifica os achados da segunda etapa. Identificou-se novamente os fatores de risco estratégico e de segurança relativos à dependência do fornecedor, perda de informação, transferência de tecnologia e técnicas empregadas. E os fatores relacionados à característica do processo de TI voltados para a qualidade, mensuração de resultados, geração de valor, padronização e complexidade da função a ser terceirizada.

Outrossim, identificaram-se fatores de custo e financeiro relacionado com a previsão orçamentária; fator ambiental relacionado ao critério ambiental adotado para a elaboração de projeto de contratação da terceirização; fator ambiental e de custo, conjuntamente, relacionado à pesquisa de mercado da solução e pesquisa de mercado dos preços praticados; fator legal relativo à obrigatoriedade de uso de modelo de licitação específico para serviços de TI padronizados, com finalidade de realizar um processo mais célere, menos burocrático e possivelmente gerando economia para a administração; fatores de fornecedor de TI relativos à experiência e serviços oferecidos pelo fornecedor, onde se recomenda garantir a experiência do fornecedor através da exigência prévia de habilitação dos potenciais contratados no momento da licitação.

Por fim, evidenciou-se o fator relacionado ao modo de pagamento, que deve ser feito por serviço prestado e não por hora trabalhada ou posto de trabalho, o que evita o paradoxo lucro-incompetência, onde pagar por homens-hora gera maior lucro para a empresa terceira que mantém funcionários que não são eficientes e demoram mais para realizar as atividades.

Há também na unidade de análise uma diretriz específica que institui uma política de utilização dos recursos de TI no âmbito da organização. Esta política deve ser considerada durante a decisão de terceirização de TI e está intimamente relacionado ao fator de segurança descrito anteriormente. Dois pontos importantes e de relevância para a decisão de terceirização de TI contidos nesta portaria são: i) os arquivos gerados no ambiente computacional do órgão são de propriedade exclusiva dele e ii) é vedada a utilização dos recursos de informática disponibilizados pela organização para acesso, guarda e divulgação de material incompatível com ambiente do serviço e que viole direitos autorais ou que venha infringir a legislação vigente.

Na quarta etapa foram identificados fatores através da análise de dois processos de contratação de terceirização em TI que de fato ocorreram naquela agência. Estes são fatores considerados na prática, no dia-a-dia da elaboração de projetos de contratação. Assim, foi possível confrontar as informações para saber se as regras internas que evidenciaram alguns fatores na etapa 3 foram contempladas.

Resumidamente, alguns fatores identificados nesta etapa vão ao encontro das regras internas da organização e reforçam aqueles fatores encontrados nas etapas anteriores. Entre eles, tem-se: subfatores estratégicos de competência central, escassez de recursos internos, planejamento estratégico, acesso a recursos e tecnologias e o risco estratégico de dependência do fornecedor. Estão incluídos também o fator custo e o fator financeiro relacionado com previsão orçamentária e orçamento.

Adicionalmente, fatores de característica do processo de TI relacionados com padronização, desempenho, complexidade e qualidade também foram confirmados. Em um dos processos, a qualidade atual é baixa e há a intenção de que a terceirização melhore esta qualidade.

Observou-se, mais uma vez que, o fator relacionado ao modo de pagamento pode ser considerado ao mesmo tempo como sendo um fator legal, de gestão e estratégico, sobre a definição de que o pagamento deve ser feito pelo serviço e não pelo posto de trabalho. E o fator custo ambiental relativo à análise de mercado das soluções e preços. Além destes, foram repetidos os fatores de segurança, gestão de conhecimento, para evitar dependência do fornecedor e fatores de fornecedor de TI.

Nessa etapa constatou-se que o planejamento estratégico da TI previa novas implantações, as quais poderiam ser realizadas de forma terceirizada. Por outro lado, alguns fatores foram identificados de forma distinta da etapa anterior:

- A criticidade dos serviços para a continuidade do negócio da organização, confirmando achados dos estudos teóricos. Risco estratégico – garantir a continuidade do negócio
- Fator estratégico-ambiental – capacidade interna de a agência gerir o contrato de terceirização.

- Fator custo-risco estratégico – se o custo é baixo demais, pode ser arriscado contratar aquela empresa, pois ela pode não conseguir cumprir suas metas e responsabilidades até o final do contrato. Risco associado ao custo.
- Natureza do processo: continuado, interação e complexidade de integração de todos os sistemas, dificuldade de imitação, risco operacional – garantia de continuidade da solução, acessibilidade.

Observou-se, portanto, que na etapa 4 as decisões não aparecem no curso formal dos processos administrativos de contratação, ficando omitidas nos processos de tramitação e do andamento do processo licitatório interno.

Por fim, como resultado da etapa 5, após entrevistas realizadas com pessoas chaves no processo decisório de terceirização de TI na agência, foram levantados muitos fatores semelhantes àqueles encontrados nas etapas anteriores. Os entrevistados confirmaram a maioria dos fatores identificados até então. Foi possível acessar informações relevantes para o entendimento do comportamento da organização quanto à decisão de terceirização de TI.

Dentre os fatores levantados nas etapas anteriores, os estratégicos, de custo, financeiro, ambiente e fornecedor de TI, tiveram a maioria dos subfatores confirmados pelas entrevistas.

Um novo fator foi encontrado na etapa 5, relacionado com a rotina de execução do processo de TI, diz respeito à disponibilidade diuturna. Existe no planejamento estratégico da entidade uma meta para que a disponibilidade de serviços de TI chegue a 98%. Para que esta meta seja alcançada, a terceirização do suporte de infraestrutura no formato ininterrupto será necessário. A estratégia de terceirização contribui para o atingimento dessa meta estratégica.

A disponibilidade dos serviços é um fator mencionado de forma recorrente pelos entrevistados, pela influência positiva na decisão de terceirização de TI.

Diante do diagnóstico e avaliação realizados nas etapas de pesquisa, observou-se que os fatores estão inter-relacionados. Na maioria das vezes uma situação observada demonstra a existência de vários fatores sobrepostos. E às vezes, há uma relação de causalidade entre eles.

Por exemplo, a estratégia de não terceirizar serviços de segurança é decorrente do próprio fator de segurança, mas também pelo fator legal, pois está disposto na lei e na

jurisprudência que os serviços de gestão de segurança não devem ser executados indiretamente.

Em síntese, as observações diretas e indiretas na unidade de análise, permitiram coletar evidências ao longo das aplicações das etapas de pesquisa que confirmaram os pressupostos teóricos e as suposições assumidas originalmente.

### **Conclusões e trabalhos futuros**

Coube aos pesquisadores explorar meticulosamente diversas fontes de dados para buscar evidências sobre elementos indutores para a decisão de terceirização dos serviços de TI. Cabe ao gestor observar os fatores habilitadores para a decisão de terceirização de TI e a escolha de critérios claros para condução do processo decisório.

Os fatores habilitadores para a decisão de terceirização de TI, triangulados na análise e discussão dos dados, são: estratégico, de custo, financeiro e de previsão orçamentária, de peculiaridades do processo de TI que se intenciona terceirizar, ambientais e de política da organização, incertezas internas e externas, do mercado, cultura organizacional, legais, de segurança, e relacionados ao fornecedor de TI.

Diante do exposto, parte dos fatores encontrados confirmam os achados da literatura acadêmica e especializada, confirmando a base teórica retratada. Destarte, fatores novos foram levantados, como disponibilidade, planejamento estratégico e financeiro, no âmbito da APF e do judiciário, incluindo o objeto de análise.

Por outro lado, não se pretende exaurir todos fatores que possivelmente atuam como habilitadores para a decisão de terceirização. Devido às singularidades e idiossincrasias do órgão investigado, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados sequer para as outras entidades congêneres. Para tanto, é necessário buscar novos elementos de confirmação que permita identificar relações de causa e efeito, além de compreender a realidade de forma holística.

Em função da intensidade do trabalho de observação realizada, sugere-se que os fatores apresentam um alto grau de inter-relacionamento, apesar de não ser suficiente a sua comprovação. Isso porque na maioria das vezes houve sobreposição de fatores nas etapas desenvolvidas. Como sugestão de estudo futuro, a proposta de um modelo decisório baseado

nos fatores observados de forma multivariada nas organizações do setor público. Outra sugestão é desenvolver um modelo com base na especificação dos fatores e subfatores listados aqui para confirmar se sua aplicação é de fato consistente com o processo de planejamento de terceirização de TI no setor público. Outra vertente seria verificar também o grau de influência de cada fator, relativo aos demais. Ou a verificação do grau de influência de cada fator relativo à parte interessada que está tomando a decisão.

*ENABLERS FACTORS FOR DECISION MAKING OF IT OUTSOURCING: A CASE STUDY  
IN THE BRAZILIAN PUBLIC SECTOR*

*ABSTRACT: This study is an attempt to describe how to understand and analyse the strategic decision-making on outsourcing in the context of the Brazilian public sector. For this, we conducted a case study in a body of the federal judiciary and listed the factors that influence this decision throughout five research stages. Empirical research has confirmed some factors that influence the decision to outsource IT, among them strategic, environment, legal and IT vendor-related aspects. Other new factors have emerged, such as the availability factor of the solution, strategic planning and the safety factor. Finally, as a suggestion for future studies, this article proposes a multi-criteria method of decision-making analysis for IT outsourcing.*

*KEYWORDS: IT outsourcing. Information technology. Outsource decision making. Outsourcing factors. Public sector outsourcing.*

## REFERÊNCIAS

ALAGHEHBAND, F. K. et al. An assessment of the use of Transaction Cost Theory in information technology outsourcing. **Journal of Strategic Information Systems**, Oxford, v.20, n.2, p.125-138, mai. 2011.

ALTINKEMER, K.; CHATURVEDI, A.; GULATI, R. Information Systems Outsourcing: Issues and Evidence. **International Journal of Information Management**, Oxford, v.14, n.4, p.252-268, 1994.

AUBERT, B. A. et al. A multi-level investigation of information technology outsourcing. **Journal of Strategic Information Systems**, Oxford, v.21, n.3, p.233-244, jun. 2012.

AVERY, G. Outsourcing public health laboratory services: a blueprint for determining whether to privatize and how. **Public Administration Review**, Hoboken, v.60, n.4, p.330-337, jul./ago. 2000.

BANDEIRA, R. A. de M. **Fatores de Decisão de Terceirização Logística: análise baseada na percepção dos executivos**. 2009. 252f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

FARIA, F. Qual é o melhor momento para o Outsourcing de TI nas organizações? In: ALBERTIN, A. L.; SANCHEZ, O. P. **Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010. p.11-45.

GONZALEZ, R.; GASCO, J.; LLOPIS, J. Information systems outsourcing: a literature analysis. **Information & Management**, Amsterdam, v.43, n.7, p.821-834, set. 2006.

HIRSCHHEIM, R.; LACITY, M. The Myths and Realities of Information Technology Insourcing. **Communications of de ACM**, New York, v.43, n.2, p.99-107, fev. 2000.

KREMIC, T.; TUKEL, O. I.; ROM, W. O. Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. **Supply Chain Management: an international journal**, Bingley, v.11, n.6, p.467-482, 2006.

LACITY, M. C. et al. A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions. **Journal of Information Technology**, Basingstoke, v.25, p.395-433, 2010.

LACITY M. C.; KHAN, S. A.; WILLCOCKS L. P. A review of the IT outsourcing literature: insights for practice. **Journal of Strategic Information Systems**, Oxford, v.18, n.3, p.130-146, jul. 2009.

LACITY M. C.; WILLCOCKS, L. P. An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience. **MIS Quarterly**, Minneapolis, US, v.22, n.3, p.363-408, set. 1998.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. Interpreting Information Technology Sourcing Decisions from a Transaction Cost Perspective: Findings and Critique. **Accounting, Management and Information Technologies**, Oxford, v.5, n.3/4, p.203-244, jul./dez. 1995.

MCIVOR, R. Outsourcing done right: analysis may keep some manufacturing in-house, spin off other processes. **Industrial Engineer**, Norcross, US, v.43, n.1, p.30-35, jan. 2011.

MOZZINI, S. H. R. **Fatores de decisão de terceirização em Tecnologia da Informação**. 2011. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

NAZARI-SHIRKOUHI, S. et al. Information Systems Outsourcing Decisions Under Fuzzy Group Decision Making Approach. **International Journal of Information Technology & Decision Making**, Cingapura, v.10, n.6, p.989-1022, 2011.

SILVA, M. A. et al. Outsourcing de TI e redefinição do papel da subsidiária: um estudo comparativo entre as subsidiárias brasileira e indiana de uma multinacional americana. **Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v.6, n.2, p.173-202, 2009.

SUESCUN, E. A. Decisiones de «hacer o comprar» en el ámbito de los sistemas de información: una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, Madrid, n.31, p.223-248, 2007.

WILLCOCKS, L., FITZGERALD, G., FEENY, D. Outsourcing IT: The Strategic Implications, **Long Range Planning**, London, v.28, n.5, p.59-70, 1995.

YANG, C., HUANG, J. B. A decision model for IS outsourcing. **International Journal of Information Management**, Guildford, v.20, n.3, p.225-239, jun. 2000.