



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Michele Mariz do Amaral Germano

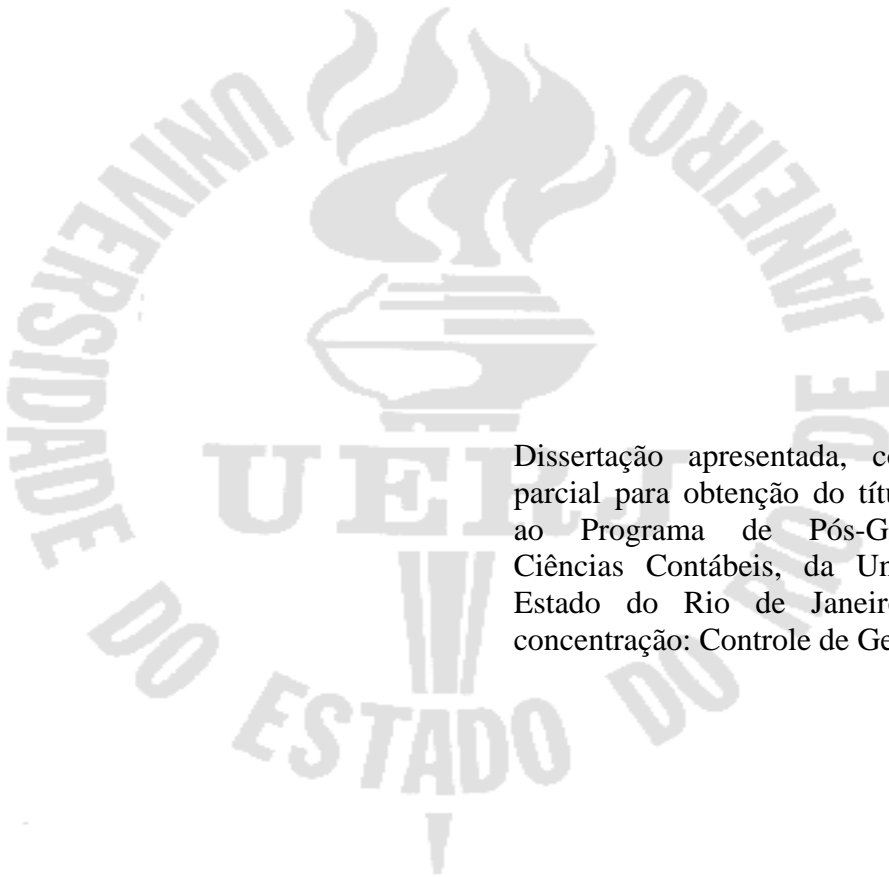
**O impacto das ações de gestão nos modelos de terceirização de Tecnologia da Informação no controle de gestão das organizações: uma revisão sistemática**

Rio de Janeiro

2017

Michele Mariz do Amaral Germano

**O impacto das ações de gestão nos modelos de terceirização de Tecnologia da Informação no controle de gestão das organizações: uma revisão sistemática**



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Jorge de Abreu Soares

Coorientador: Prof. Dr. Dércio Santiago da Silva Junior

Rio de Janeiro

2017

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

G373 Germano, Michele Mariz do Amaral.  
O impacto das ações de gestão nos modelos de terceirização de Tecnologia da Informação no controle de gestão das organizações: uma revisão sistemática / Michele Mariz do Amaral Germano. – 2017.  
101 f.  
Orientador: Prof. Dr. Jorge de Abreu Soares.  
Coorientador: Prof. Dr. Dércio Santiago da Silva Junior.  
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.  
Bibliografia: f.85-90.  
1. Governança corporativa – Teses. 2. Tecnologia da Informação – Teses. 3. Serviços terceirizados – Teses. I. Soares, Jorge de Abreu. II. Silva Junior, Dércio Santiago da. III. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. IV. Título.

CDU 658

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

---

Assinatura

---

Data

Michele Mariz do Amaral Germano

**O impacto das ações de gestão nos modelos de terceirização de Tecnologia da Informação no controle de gestão das organizações: uma revisão sistemática**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovada em 10 de agosto de 2017.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Jorge de Abreu Soares (Orientador)  
Departamento de Informática – CEFET/RJ

---

Prof. Dr. Dércio Santiago da Silva Junior (Coorientador)  
Faculdade de Administração e Finanças – UERJ

---

Profa. Dra. Andréa Paula Osório Duque  
Faculdade de Administração e Finanças – UERJ

---

Profa. Dra. Elizabeth Freitas Rodrigues  
Departamento de Educação e Administração – CEFET/RJ

---

Prof. Dr. Gladstone Moisés Arantes Júnior  
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES

Rio de Janeiro

2017

## DEDICATÓRIA

Dedico essa dissertação a minha mãe Maria da Conceição, ao meu pai Oswaldo Luiz, pela educação e ensinamentos transmitidos.

As minhas irmãs Fernanda e Nathalia, por estarem sempre ao meu lado me motivando.

Ao meu marido Leandro, que sempre acreditou no meu sonho, e não mediu esforços para me ajudar e ao meu filho Gabriel, pois ele foi o melhor incentivo que Deus poderia ter me concebido para concluir e continuar essa caminhada.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por todas as bênçãos e vitórias que ele me permitiu alcançar.

Ao professor e orientador Jorge Soares, que mostrou que mesmo com todos os obstáculos que podem aparecer nas nossas vidas, somos capazes de ultrapassá-los com muita confiança, companheirismo e dedicação.

Ao professor e coorientador Dércio Santiago, que teve muita paciência e carinho para entender os problemas profissionais que eu passei durante o período do mestrado.

A professora Andrea Duque, por toda a sua dedicação e paciência, para me ajudar a realizar esse sonho de escrever a dissertação e me tornar mestre.

Ao meu eterno Diretor Fernando Alves, que mesmo com toda a burocracia da COMLURB, me autorizou a fazer o mestrado.

Um agradecimento especial, a minha amiga Débora Vides, pois se não fosse por seu apoio e amizade, eu não teria me realizado a inscrição no mestrado, ela sempre acreditou na minha capacidade.

A todos os professores do mestrado, pela dedicação e ensinamentos partilhados, a toda equipe da secretaria do mestrado, pela prontidão e carinho no atendimento e esclarecimento das dúvidas que surgiam.

Aos notáveis membros da banca de qualificação e de defesa do mestrado Prof. Dr. Jorge Soares, Prof. Dr. Dércio Santiago, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andrea Duque, Prof. Gladstone Moisés Arantes Júnior e a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Elizabeth Freitas, pelo tempo dedicado para a melhoria desse trabalho

Aos meus amigos do mestrado, principalmente Rita, Dayse, Luciana, Thiago e Ludmila, por sempre estarem dispostos a ajudar com suas experiências e palavras de carinho. Muito obrigada!

Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão  
uma gota de água do mar.

Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.

*Madre Teresa de Calcutá*

## RESUMO

GERMANO, Michele Mariz do Amaral. *O impacto das ações de gestão nos modelos de terceirização de Tecnologia da Informação no controle de gestão das organizações: uma revisão sistemática*, 2017. 97 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

Este estudo objetiva analisar como os modelos de terceirização de Tecnologia de Informação podem impactar na estrutura organizacional e no controle de gestão das instituições, além de analisar a gestão de TI dentro das organizações. Para tanto, foi utilizado como metodologia a revisão sistemática, que consiste em fazer o levantamento em diversas pesquisas sobre o mesmo assunto. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa utilizando os artigos que foram publicados no período de 2010 a 2016, em periódicos de qualificação, A1, A2 e B1 no Qualis, utilizando a planilha publicada em 2015. Para extrair os dados foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “*insourcing*”, “*outsourcing*”, “*governance*”, “*IT governance*”, “*management*”, “*IT management*”, “*governança de TI*”, “*governança*”, “*terceirização*”, “*gestão*”, “*gestão de TI*”. Esse universo de pesquisa retornou 20 artigos para análise. Após a análise pôde ser constatado que mesmo em organizações que utilizam ferramentas de gestão diversificadas, o controle de gestão auxilia de forma positiva no modelo de gestão, nos processos administrativos, nos modelos de estruturação e nas técnicas de produção. Dessa forma, o corpo administrativo da organização consegue chegar a conclusões rápidas para otimizar as técnicas de tomada de decisão. A partir dessa análise de dados foi possível perceber a importância da gestão de TI dentro das organizações. Por essa razão, a utilização da gestão de TI nos processos organizacionais está se expandindo no mercado, pois com o aumento da competitividade, os gestores recorrem às formas mais dinâmicas e eficazes para alcançarem posições de destaque no empório comercial.

Palavras-chave: Governança. Terceirização. Gestão. TI.



## ABSTRACT

GERMANO, Michele Mariz do Amaral. *A systematic review of the impact of management actions on outsourcing models of Information Technology in the management control of organizations*, 2017. 97 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

This study aimed to analyze how the Information Technology outsourcing models can impact the organizational structure and the management control of the institutions, besides analyzing the IT management within the organizations. For that, a systematic review was used as methodology, which consists of doing the survey in several researches on the same subject. Thus, a research was carried out using the articles that were published in the period from 2010 to 2016, in qualifying journals, A1, A2 and B1 in the Qualis, using the worksheet released in 2015. To extract the data the following keywords were used: "IT governance", "IT governance", "governance", "outsourcing", "management", "IT management". This research universe returned with 20 articles for analysis. After the analysis, it was found that even in organizations that use diversified management tools, management control positively assists in the management model, administrative processes, structuring models and production techniques. In this way, the administrative body of the organization is able to reach the conclusion quickly to optimize the techniques of decision making. From this data analysis it was possible to perceive the importance of IT management within organizations. For this reason, the use of IT management in organizational processes is expanding in the market, because with increasing competitiveness, managers use the most dynamic and effective ways to reach prominent positions in the commercial emporium.

Keywords: insourcing; outsourcing. Governance. IT governance. Management. IT management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Integração Governança Corporativa x Governança de TI .....	19
Figura 2 -	Fatores motivadores da Governança de TI .....	20
Figura 3 -	Modelo de Governança de TI .....	21
Figura 4 -	Modelos adotados para a Governança de TI .....	22
Figura 5 -	Melhoria Continua de Serviço e o Ciclo de Vida e Serviço .....	24
Figura 6 -	Domínios do COBIT no framework .....	25
Figura 7 -	Periódicos selecionados .....	34
Figura 8 -	Fluxograma utilizado para seleção de estudos para a pesquisa .....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Decisões de TI .....	25
Quadro 2 -	Funções de TI Terceirizadas .....	29
Quadro 3 -	Conceitos de Terceirização .....	30
Quadro 4 -	Insourcing e Outsourcing conceitos e utilização .....	31
Quadro 5 -	Diferença entre Insourcing e outsourcing .....	32
Quadro 6 -	Planilha com os artigos referentes ao assunto da pesquisa gestão .....	39
Quadro 7 -	Análise da metodologia utilizada nos artigos selecionados .....	43
Quadro 8 -	Pesquisa Quantitativa x Qualitativa .....	46
Quadro 9 -	Distribuição dos artigos por assunto: Gestão de TI .....	73
Quadro 10 -	Distribuição dos artigos por assunto: Governança de TI .....	73
Quadro 11 -	Distribuição dos artigos por assunto: Outsourcing .....	74
Quadro 12 -	Distribuição dos artigos por assunto: Sistemas Integrados .....	75
Quadro 13 -	Distribuição dos artigos por assunto: Terceirização de TI .....	75
Quadro 14 -	Influência dos processos destacados nos artigos .....	77
Quadro 15 -	Análise da intensidade da gestão de TI .....	79
Quadro 16 -	Análise dos aspectos de terceirização .....	81

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das Publicações por Ano no Período de 2000 a 2016 .....	47
Gráfico 2 - Quantitativo das Publicações por Ano no Período de 2000 a 2016 .....	48
Gráfico 3 - Distribuição das publicações por país de origem .....	48
Gráfico 4 - Modelos de Gestão no período .....	49
Gráfico 5 - Análise dos processos destacados .....	79
Gráfico 6 - Intensidade da exposição do conteúdo gestão de TI .....	80
Gráfico 7 - Aspectos abordados nos estudos relacionados a terceirização	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIQUIM	Associação Brasileira da Indústria Química
AMCHAM	Arbitragem e Mediação
BSP	Business Service Provider
CAC40	Índices de Ações Franceses
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CIO	Chief Information officer
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DSS	Department of Social Security
ECT	Abordagem da Economia
ERP	Sistema de Gestão empresarial
FGV	Fundação Getulio Vargas
FTSE100	Índices de Ações Britânicos
GQM	Goal, Questions, Metrics
GRBCIP	Projeto de Informatização e Interconectividade do Banco Rural do Ghana
IEBP	Enabled Business Processes
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICT	Information Technology and Communication
IS	Information Systems
ISACA	Information Systems Audit Control Association
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
ITO	Information Technology Outsourcing
ITSM	Information Technology Service Management
KBV	Visão Baseada no Conhecimento
KTC	Knowledge Based Transaction Costs
MCA	Conta do Desafio do Milênio
NHS	National Health Service
RBS	Revisão Bibliográfica Sistemática

RBV	Resource-Based View
SMMs	Desenvolvimento de Modelos Mentais Compartilhados
SOA	Service-oriented architecture
TCE	Transaction Cost Economics
TCT	Transaction Cost Theory
TI	Tecnologia de Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TMT	The Management Team

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
1.1	<b>Governança Corporativa</b> .....	17
1.2	<b>Governança de TI</b> .....	19
1.2.1	<u>Information Technology Infrastructure Library (ITIL)</u> .....	23
1.2.2	<u>Control Objectives for Information and Related Technology – COBIT</u> ..	24
1.3	<b>Controle de Gestão</b> .....	26
1.4	<b>Gestão da TI – Insourcing e Outsourcing</b> .....	27
2	<b>METODOLOGIA</b> .....	33
2.1	<b>Protocolo de Uso da Revisão Sistemática</b> .....	33
2.2	<b>Extração de dados</b> .....	37
2.3	<b>Análise de dados</b> .....	37
3	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	50
3.1	<b>Verificação dos modelos de gestão de TI por artigos</b> .....	50
3.2	<b>Análises dos resultados encontrados na aplicação da Gestão de TI nos modelos de terceirização</b> .....	72
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	83
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	85
	<b>APÊNDICE A</b> – Formulário de extração de dados .....	91
	<b>APÊNDICE B</b> – Protocolo de revisão sistemática .....	92
	<b>APÊNDICE C</b> - Distribuição das publicações relacionadas com a nacionalidade dos autores .....	93
	<b>APÊNDICE D</b> - Modelos de gestão utilizados .....	94
	<b>APÊNDICE E</b> - Planilha com os artigos referentes ao assunto da pesquisa de gestão .....	95

## INTRODUÇÃO

No início do século XXI, pode ser observado um crescimento da utilização do processo de gestão em várias partes dentro da organização. Para administrar um processo, é preciso domínio do assunto e de todas as etapas necessárias para a formação, desenvolvimento e conclusão dessa idéia.

Segundo Schultz (2016, p. 95), a aplicação do modelo de gestão organizacional é imprescindível na competitividade do mercado, como também na interação da entidade com o ambiente interno e externo no qual ela se relaciona.

Por essa razão a gestão se expandiu de forma rápida dentro e fora das organizações, e seu progresso auxilia no crescimento das empresas, processos e das pessoas que interagem nesse meio.

Ross e Weill (2006) utilizam o modelo feudal como unidades de negócios que tomam decisões independentes. Pode-se exemplificar um tipo de gestão que era utilizada na época dos escravos pelos senhores de engenho, pois eles faziam um planejamento sobre a melhor forma de distribuir seus escravos para obter maior lucro dentro de suas lavouras. E esses senhores exerciam controle sobre os processos, através dos seus homens de confiança os "capitães do mato", que tinham como função "vigiar" os escravos para que as ordens do senhor fossem cumpridas.

Um processo de gestão possui várias etapas, mas todas elas têm a mesma função: alcançar o objetivo estipulado. Como obter êxito nessa meta sem controle? Se o administrador não sabe o que acontece no seu processo, ou o que deve fazer para aperfeiçoar seus recursos, esse gestor não realizou um planejamento para atingir suas metas.

Como o mercado está cada vez mais competitivo, as empresas estão procurando, a cada instante, uma maneira de destaque dentro desse mundo de concorrência. E para conseguir um diferencial é necessário domínio sobre todos os processos dentro e fora das organizações, para tomar a decisão certa e conseguir um posicionamento diferenciado aos olhos do cliente.

Mas essa corrida não consiste apenas em agradar o público, mas sim de se manter mais tempo na preferência dos consumidores e assim se afastar cada vez mais dos concorrentes. Só que a competição é acirrada e os custos são altos. Então, nesses tempos de crise, o desafio reside em como manter a excelência, o destaque e os consumidores satisfeitos sem onerar os custos.



Apesar do processo de expansão da gestão organizacional, ainda persistem dúvidas quanto à consistência e aplicação desse modelo nas empresas. Essa dificuldade se torna mais evidente quando as diretrizes da entidade precisam ser esboçadas através da elaboração dos planos estratégicos da organização.

Esse impedimento motivou essa pesquisa, pois essa limitação justificou a busca de lacunas exibidas sobre o conteúdo de gestão, inclusive para contribuir com novas pesquisas sobre o conteúdo.

Por essa razão, o objetivo desse estudo é fornecer uma análise consistente sobre o impacto das ações de gestão no controle organizacional e nos modelos de terceirização utilizados pelas organizações, através de uma revisão sistemática sobre o assunto, e utilizando para auxiliar no estudo publicações de artigos no período de 2010 a 2016 de diversos periódicos de qualificação exemplar, no intuito de manter a consistência dos resultados.

## **OBJETIVO GERAL**

- Analisar o impacto das ações de gestão nos modelos de terceirização de Tecnologia da Informação na estrutura organizacional e no controle de gestão das instituições.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Descrever as estratégias primordiais para aplicação do controle de gestão nas organizações.
- Investigar como os autores pesquisados desenvolvem e utilizam o controle de gestão como tema de suas pesquisas na área de terceirização de TI.
- Identificar como os agentes externos e internos intervêm na utilização do controle de gestão nas organizações.

Essa pesquisa está distribuída em seções, com o objetivo de facilitar o entendimento. Na seção seguinte será exposto o referencial teórico, que constrói a base para estruturar esse estudo. O seu conteúdo é formado por alguns conceitos como: Governança de Tecnologia da

Informação, Controle de Gestão e Modelos de Terceirização *Insourcing* e *Outsourcing*. Na segunda seção é descrita a metodologia utilizada para embasar o estudo e os critérios de inclusão e exclusão aplicados. A terceira seção traz os resultados da pesquisa. A quarta seção apresenta as considerações finais. As referências contêm os autores consultados nesta pesquisa. Os apêndices são formados pelo protocolo utilizados e algumas tabelas mais detalhadas sobre a análise.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é formado por quatro subseções: governança corporativa, governança de TI, controle de gestão e gestão de TI *insourcing* e *outsourcing*. Todas essas subdivisões abrangem o conceito, importância e utilização dos itens destacados.

### 1.1 Governança Corporativa

A Governança Corporativa tem por objetivo auxiliar no controle das atribuições dentro das organizações, para que dessa forma nenhuma atribuição seja desperdiçada, ou alocada de forma errônea.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017), a Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa contribuem para alcançar os interesses da instituição, otimizando recursos e aumentando a qualidade da gestão.

No início do século XXI, um escândalo financeiro abala grandes empresas americanas, fato ocorrido após a descoberta de fraudes nas demonstrações financeiras dessas empresas para que seus prejuízos não fossem divulgados. Esse fato gerou um aumento dos processos das empresas, a necessidade de aderir a uma gestão voltada para a transparência das informações e da prestação de contas a sociedade e auxiliou a transição das empresas para a política da Governança Corporativa.

O conflito de agência contribuiu para o surgimento da Governança Corporativa. Nesta situação, o acionista da empresa delega uma pessoa para representá-lo dentro da empresa para a tomada de decisão, só que essa situação pode gerar conflito de interesses e visão sobre o que é melhor para a organização. Visando extinguir esse conflito foram criadas as práticas de Governança Corporativa.

Conflito de agência é a possibilidade de divergência de interesses entre acionistas e gestores, onde um tenta tirar vantagens do outro de uma mesma situação. Envolve problemas

de assimetria de informações entre o agente e o proprietário e faz parte das considerações de Jensen & Meckling (1976).

Quando uma empresa expande seus negócios e a sociedade passa a ter novos componentes e a cúpula administrativa adquire novos membros, podem surgir divergência no pensamento gerencial. Nesse caso, também é utilizada a Governança Corporativa com o objetivo almejar o melhor para a empresa.

Como objeto principal da Governança, destaca-se o Conselho de Administração, que tem como missão o cumprimento dos cinco princípios básicos de governança, conforme citado por Pereira e Quelhas (2005 p. 59).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017), a Governança Corporativa tem como base os princípios básicos:

Transparência – Disponibilizar todas as informações necessárias para as partes interessadas, e não somente as disposições impostas por leis e regulamentos.  
Equidade – Consiste no tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres e necessidades.  
Prestação de Contas – Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões  
Responsabilidade Corporativa – Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações.

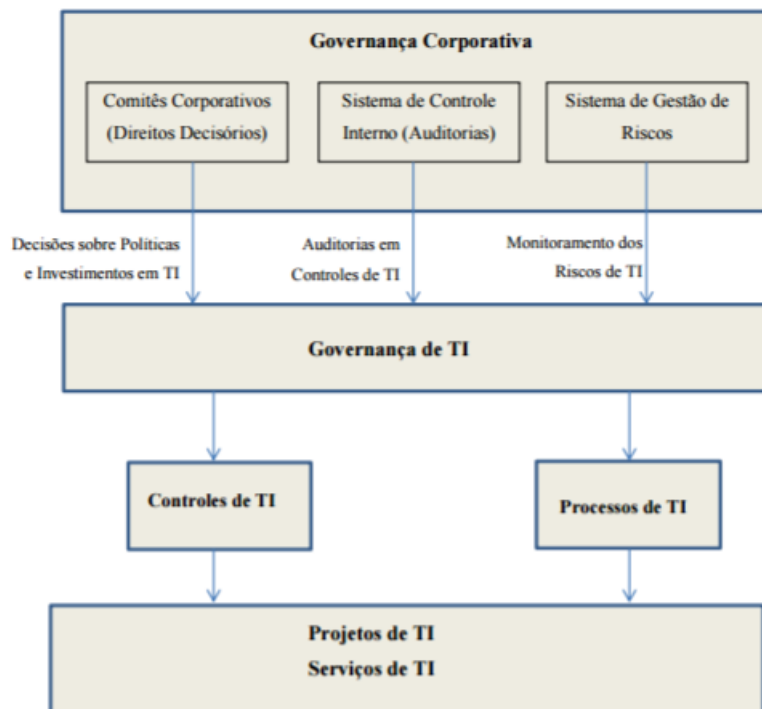
Para garantir a utilização dos princípios, são utilizados pelas organizações modelos de controle interno e de gestão de risco. O Comitê das Organizações Patrocinadoras (COSO – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) foi criado para aperfeiçoar os relatórios visando diminuir o risco de fraudes nos controles contábeis e financeiros das organizações.

Fernandes e Abreu (2014) definem COSO, como:

É uma entidade sem fins lucrativos dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa, que foi criada por iniciativa do setor privado para estudar as causas de ocorrências de fraudes e relatórios financeiros e contábeis e desenvolver recomendações para empresas de capital aberto e para instituições de ensino.

Esses controles auxiliam as organizações na integração de diversas áreas. No caso da Governança Corporativa, a integração com a Governança da TI pode ser ilustrada através da Figura 1.

Figura 1 – Integração Governança Corporativa x Governança de TI



Fonte: FERNANDES; ABREU, 2012, p. 27.

Na Figura 1 pode-se verificar que a Governança Corporativa controla a organização de forma macro, já a governança de TI analisa e controla os setores, ou seja, a Governança de TI é responsável pelo controle de partes da organização, verificando todas as etapas da produção, e do desempenho dos setores. Essa visão mais detalhada torna mais viável as informações relevantes e facilita a tomada de decisões.

## 1.2 Governança de TI

A Governança de TI surgiu pelo fato das demonstrações financeiras das organizações estarem armazenadas em sistemas de informações. Para garantir a veracidade e confiabilidade desses dados, precisava ser criado um controle e esse tinha que ser gerenciado de alguma forma.

A Governança de TI está relacionada a como as empresas mantêm o controle das suas estruturas para alcançar os seus objetivos internos, como redução de custos, tomada de decisão e ampliação do seu desempenho.

Segundo Fernandes e Abreu (2014), a Governança de TI é motivada por vários fatores, conforme Figura 2:

Figura 2 – Fatores motivadores da Governança de TI



Fonte: FERNANDES; ABREU, 2012

Esses fatores motivam a Governança de TI, devido a ligação entre todos eles, é preciso atender esses fatores. E para que isso seja feito de forma exemplar é necessário que as informações estejam atualizadas, para que o retorno seja positivo.

Dessa forma, quando alcança um bom ambiente de negócio, com informações seguras e serviços prestados de forma correta, o objetivo da organização de se destacar no mercado é atingido.

Segundo Rau (2004), a interação entre os gestores de TI e a diretoria da organização para aperfeiçoar os investimentos em tecnologia, objetivando a eficiência e eficácia, representam a Governança de TI.

A Governança de TI além de implantar modelos de melhores práticas também auxilia no alinhamento da TI, na implantação de controles contra falhas e interrupções e na gestão de riscos. Neste contexto, a governança de TI possui instrumentos que facilitam desenvolvimento da estrutura organizacional.

De acordo com o IT Governance Intitute (2007):

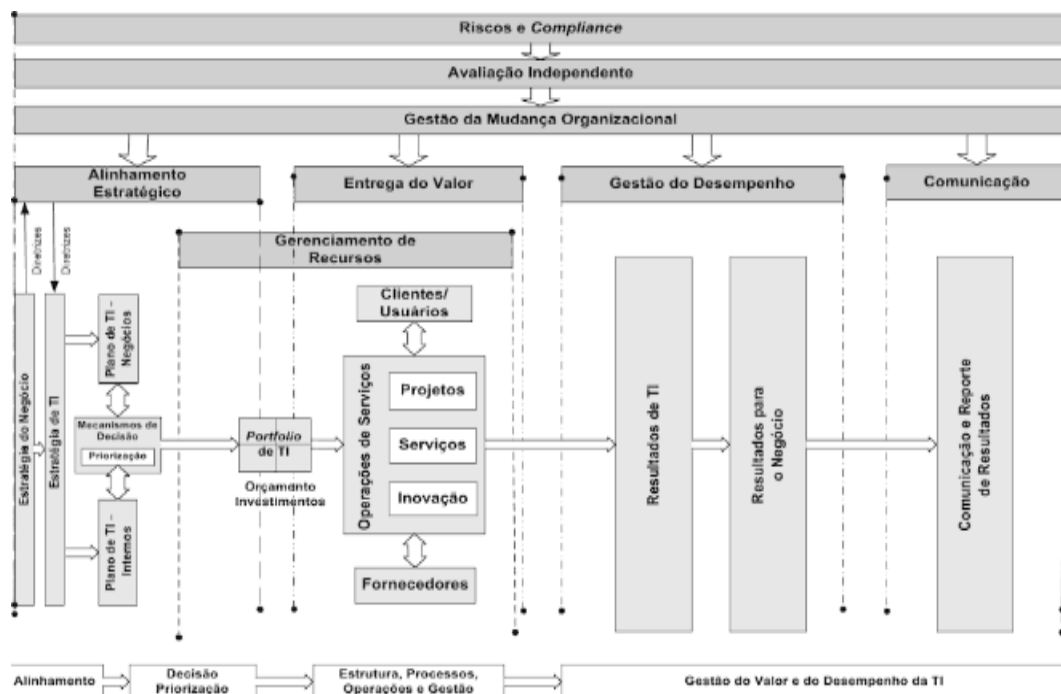
A governança de TI é de responsabilidade da alta administração (incluindo diretores e executivos), na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que

garantem a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e os objetivos da organização.

Através do Ciclo de Governança de TI consegue-se destacar a importância da Governança de TI, pois alinhar as estratégias e otimizar recursos significam redução de recursos e custos. Dessa forma, a Governança de TI proporciona à empresa um controle maior de suas funções, criando um equilíbrio entre o risco e o retorno.

Fernandes e Abreu (2012) mostram a visão geral desse ciclo, destacando os componentes típicos de Governança de TI, conforme Figura 3.

Figura 3 – Modelo de Governança de TI



Fonte: FERNANDES; ABREU 2012.

Através do ciclo de governança de TI, os seguintes modelos são destacados: Riscos e compliance, Avaliação independente, Gestão da mudança organizacional, Alinhamento estratégico e Entrega de valor.

De acordo com Fernandes e Abreu (2012), os componentes de gestão e operacionais foram destacados a seguir:

- Estratégia de negócios - consiste na intervenção da TI voltada para a estratégia de serviços;
- Estratégia de TI - consiste em um planejamento da TI para suprir as necessidades dos envolvidos e interessados da organização;

- Plano de TI - negócios - consiste na implantação de sistemas integrados para dar o suporte à estrutura organizacional;
- Plano de TI - internos - são os projetos utilizados para atender o plano de TI negócios;
- Mecanismos de decisão - suportes que auxiliam a otimização dos investimentos de TI e a tomada de decisão;
- Portfólio de TI - formulação de portfólios para subsidiar os gerenciamentos;
- Clientes / usuários - representa a relação entre a TI e seus cliente e usuários;
- Operações de serviços - são os projetos voltados para a TI e para a organização;
- Fornecedores - equivale a gestão dos contratos com terceiros;
- Resultados da TI - são formados pelos índices de desempenho e repercussão da TI;
- Resultados para negócio - representa a otimização de custos e a ampliação da organização;
- Comunicação e reporte de resultados - é a interação das partes sobre o desempenho da TI para obtenção das metas da empresa;

No intuito de atingir as metas organizacionais, a administração das empresas está utilizando alguns modelos e instrumentos de boas práticas da Governança de TI.

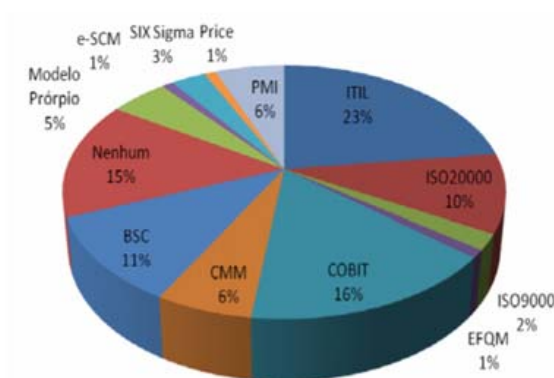
Para Ross e Weill (2006) governança de TI é “a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidade para estimular comportamento desejáveis na utilização de TI”. Os frameworks são modelos utilizados para uma aplicação específica.

Para complementar esse conceito, segundo Jonhson (1991), um framework é um conjunto de elementos utilizados para atender os objetivos de um domínio de aplicação, ou um propósito típico.

A Governança de TI possui vários modelos. Na Figura 4 podem ser destacados os mais utilizados.



Figura 4 – Modelos adotados para a Governança de TI



Fonte: MORAIS; MARIANO, 2008, p.7

A utilização dos modelos apresentados na Figura 4 depende da área de atuação da organização. Somente dois modelos, os mais utilizados segundo a figura, serão destacados.

### 1.2.1 Information Technology Infrastructure Library (ITIL)

A ITIL pode ser definida como um conjunto de publicações de melhores práticas para o gerenciamento de TI.

Segundo Magalhães e Pinheiro (2007, p. 30):

A ITIL provê um abrangente e consistente conjunto de melhores práticas para identificação de processos da área de TI e o alinhamento dos seus serviços às necessidades da organização, promovendo uma abordagem qualitativa para o uso econômico, efetivo, eficaz e eficiente da infra-estrutura de TI, objetivando obter vantagens para a organização tanto em termos de redução de custos pelo aumento da eficiência na entrega e suporte dos serviços de TI quanto de incremento da capacidade da organização de gerar receita, permitindo que a área concentre seu esforço em novos projetos para o atendimento à estratégia de negócio da organização

A ITIL possui na sua composição alguns elementos que auxiliam no alcance dos resultados almejados pelos clientes.

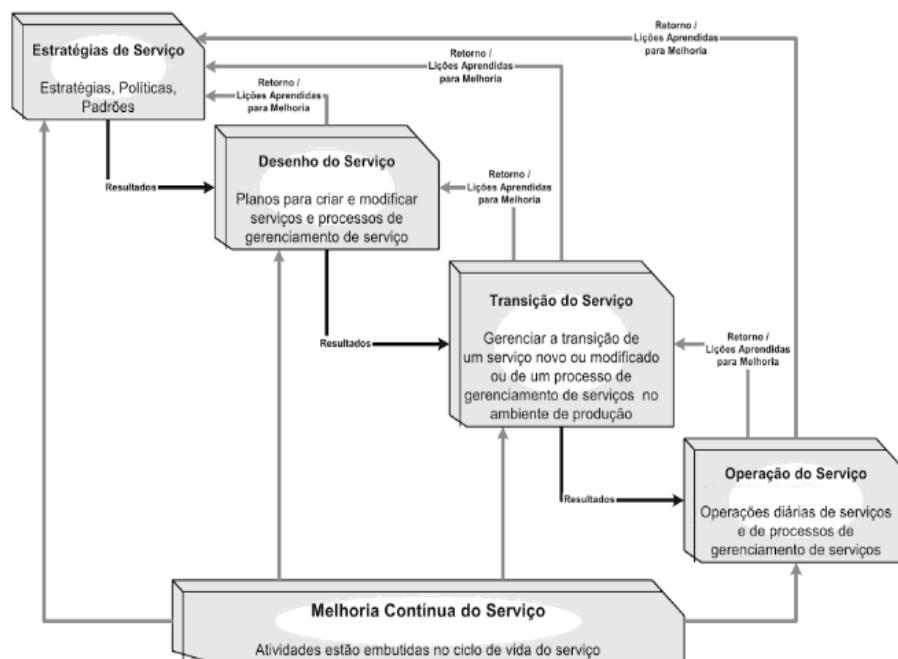
Fernandes e Abreu (2012) destacam os seguintes itens:

Estratégia de serviços - transforma as informações dos serviços para serem utilizadas no nível estratégico da organização.  
 Desenho dos serviços - modela o ambiente de produção para atender outros níveis de serviços.

Transição de serviços - direciona os novos serviços de maneira adaptada para o ambiente de produção.  
 Operação dos serviços - gerencia os processos de rotina, para evitar falhas e facilitar a transição entre os outros ambientes.  
 Melhoria contínua do serviço - utiliza os princípios de boas práticas no intuito de otimizar a eficiência operacional dos serviços.

Com o objetivo de facilitar o entendimento, a Figura 5 traz a melhoria contínua dos serviços e o seu ciclo de vida.

Figura 5 – Melhoria Contínua de Serviço e o Ciclo de Vida e Serviço



Fonte: Adaptado de THE CABINET OFFICE (2011e)

Na Figura 5 pode-se verificar que a melhoria contínua funciona como instrumento de apoio para todos os processos de uma organização, permitindo a eficácia e eficiência de cada etapa de forma continuada.

### 1.2.2 Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)

O COBIT foi criado em 1996 pela Informations Systems Audit Control Association (ISACA) com intuito de otimizar o controle dos processos e gerenciamento da TI nas empresas.

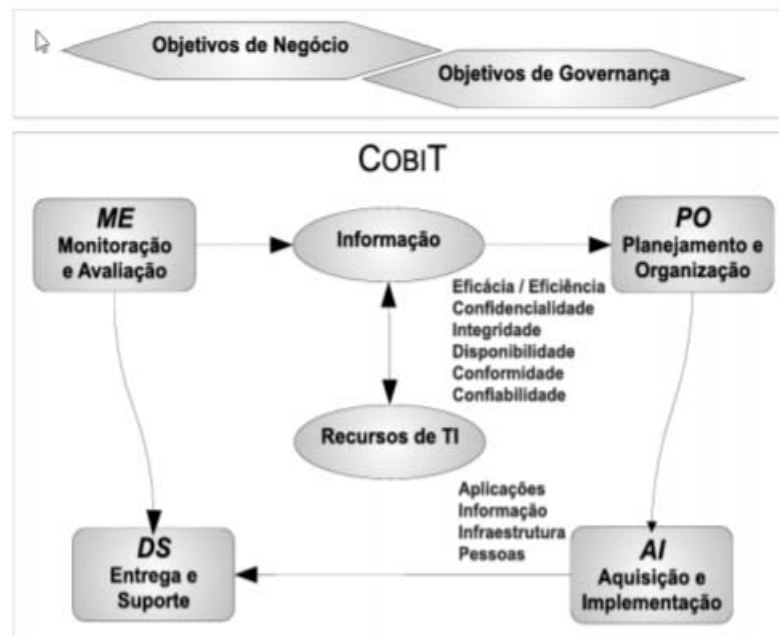
De acordo com o ISACA (2017), o COBIT pode ser definido como instrumento para otimizar e impulsionar o sucesso dos negócios.

Segundo Fernandes e Abreu (2012, p. 214), os processos do COBIT possuem quatro domínios:

Planejamento e organização constituem os processos de TI em diferentes níveis da organização para atingir as metas da organização.  
 Aquisição e implementação controlam os sistemas para impedir falhas e interrupções dos processos.  
 Entrega e suporte abrangem as questões operacionais e atendimento ao cliente.  
 Monitoração e Avaliação acompanhamento e controle dos processos e análise da qualidade do serviço.

Esses domínios podem ser representados pela Figura 6.

Figura 6 – Domínios do COBIT no framework



Fonte: FERNANDES; ABREU, 2012, p. 214.

A Governança de TI abrange três fases essenciais de uma organização: direcionar para a melhor decisão no intuito de otimizar a gestão e custos com TI, indicar quem será responsável por essas decisões e como elas serão executadas.

Baseado nessa afirmação, o Quadro 1 destaca algumas dessas decisões realizadas pela Governança de TI:

Quadro 1 – Decisões de TI

Decisões	Aspectos
Princípios de TI	Declarações de alto nível sobre a utilização da TI no negócio.
Arquitetura de TI	Organização lógica dos dados, aplicações e infraestrutura definidas a partir de políticas, relacionamentos e opções técnicas adotadas para padronização e integrações técnicas e de negócios desejadas.
Infraestrutura de TI	Serviços compartilhados de TI coordenados de maneira centralizada e provendo a base para o uso da TI aplicada.
Necessidades de Aplicações de negócio	Especificação das necessidades de negócio para as aplicações de TI, adquiridas externamente ou desenvolvidas internamente.
Investimentos e Priorização de TI	Decisões sobre quanto e em o que investir, incluindo a aprovação e os métodos utilizados para justificá-los.

Fonte: Adaptado de WEILL; ROSS 2006.

Esses dados revelam muito mais do que uma orientação para tomada de decisões para o uso das informações de TI. Fica evidente, diante do Quadro 1, que a Governança de TI interfere em vários níveis da estrutura organizacional, através de seus controles e ferramentas.

Espera-se, dessa forma, conseguir destacar a real importância dessas informações no âmbito total da organização.

Os benefícios dos sistemas de informação apontados por Rezende (2005, p. 28) são:

[...] suporte à tomada de decisão profícua; valor agregado aos produtos (bens e serviços); melhor serviço e vantagens competitivas; auxílio na inteligência organizacional; produtos de melhor qualidade; oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade; mais segurança nas informações; menos erros; mais precisão; aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência, eficácia, efetividade, produtividade; carga de trabalho reduzida; redução de custos e desperdícios; controles das operações; informações para os cidadãos; etc. Diante destes itens, fica claro que os benefícios providos pelos sistemas de informação são muito profícuos tanto para as organizações como para as pessoas a elas vinculadas, sejam do corpo interno, sejam clientes.

É preciso ressaltar que o investimento em sistemas de informação é alto, porém os benefícios são inúmeros como controles mais precisos e melhoria na dinâmica dentro dos setores e eles são necessários para implantar as melhores práticas dentro da organização.

### 1.3 Controle de Gestão

O controle de gestão é a forma como a organização controla e gerencia suas atividades. Através dessa ferramenta a empresa mantém todo o controle de suas funções

administrativas, operacionais, de produção, dentre outras. E com as informações obtidas por esse instrumento, o gestor pode tomar as melhores decisões para a sua organização, de maneira a atingir as metas estipuladas.

Segundo Campiglia e Campliglia (1993), o controle de gestão é um conjunto de informações que auxiliam no objetivo das organizações.

Para Gomes e Salas (1999), o controle de gestão facilita fortalecer as informações corretas e corrigir as erradas. Para esses autores o controle de gestão permite assegurar que o comportamento dos indivíduos esteja indo ao encontro dos objetivos traçados pela organização, além de contribuir para a manutenção e melhoria de sua posição competitiva e para a consecução de suas estratégias, planos, programas e operações. Como se pode verificar nessa citação, o controle é aplicado no processo de gestão das organizações, ou seja, ele atinge toda a empresa. O controle pode ser usado em todos os níveis da entidade, por essa razão está dividido em várias partes como: controle estratégico, operacional e administrativo. A aplicação pode ser utilizada para cumprir a missão da empresa e alcançar as suas metas.

Os processos da empresa são analisados, e em cima dessas análises é feito um planejamento para viabilizar o objetivo final. Cita-se, como exemplo, uma empresa de calçados que tem como meta dobrar a sua produção e então o gestor estratégico analisa todas as etapas da produção para verificar as alterações que serão necessárias para que sua produção seja dobrada após essa verificação todos os setores envolvidos são informados da meta desse ciclo, e as alterações que serão necessárias para alcançá-las.

Gomes e Salas (1999, p. 22) afirmam que o controle de gestão é necessário para que os membros da empresa realizem melhor suas atividades e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações. Nesse sentido, o controle de gestão permite o alcance dos objetivos com a integração dos membros da organização. Logo, é importante compreender que a utilização do controle de gestão proporciona benefícios em várias áreas da organização. E uma integração eficiente em todos os níveis da estrutura organizacional. Nesse sentido, exemplifica-se o controle de gestão como um instrumento eficaz para a análise dos processos e tomada de decisão.

Um processo de gestão está baseado da seguinte forma: planejamento, execução e controle. O controle de gestão não se enquadra somente na parte do controle, mas sim em todas essas etapas, pois, se um gestor mantém um controle das atividades de sua organização, ele pode planejar a melhor forma de execução dos serviços com um custo reduzido. Após esse planejamento, ele executa essas atividades de forma eficaz e mantém todas as estruturas da

atividade com um controle em nível de excelência, para que, dessa forma, o objetivo planejado no início do ciclo seja alcançado.

### **1.5 Gestão da TI – Insourcing e Outsourcing**

O modelo de terceirização é utilizado desde o século XIX. Segundo Domberger (1998), esse tipo de serviço era utilizado na Inglaterra na fabricação de metais. Já na Europa e Austrália, foram encontrados registros que comprovam a expansão desse serviço nos últimos 150 anos.

Antigamente, a terceirização era utilizada por diversas empresas com o intuito de reduzir custos e garantir a qualidade do serviço. Nos dias atuais, com a evolução dessa atividade, muitas empresas se destacam no mercado por possuírem uma tecnologia mais avançada nesse setor. Esse avanço propõe uma visão melhor da qualidade do serviço prestado e um destaque no mercado.

Para Carrion (2009), a terceirização consiste na contratação de uma empresa para realizar um serviço dentro da organização. É comum nos dias atuais encontrar serviços terceirizados dentro das organizações, sendo os mais utilizados na área de atendimento, limpeza e segurança.

Outro serviço que muitas empresas terceirizam é o setor de TI. A Tecnologia da Informação sofre constantes aperfeiçoamentos em um período muito curto de tempo tornando para muitas empresas mais vantajoso contratar esses serviços do que aperfeiçoar seus funcionários.

A terceirização da TI abrange diversas áreas dentro de uma organização, podendo auxiliar no treinamento de funcionários, na gestão da qualidade dos serviços prestados, na produção, no marketing.

A utilização da TI dentro das empresas em diversos países pode ser observada através de um estudo realizado por Lacity e Willcocks (2001, p.8), conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Funções de TI Terceirizadas

Autor	Survey / Amostra	Funções de TI mais comumente terceirizadas	
Arnett e Jones (1994)	40 CIOs nos EUA	Contratos de programação (67%) Manutenção de <i>mainframe</i> /mini (67%) Suporte de <i>software</i> e treinamento (56%) Manutenção de PCs e estações (39%) Integração de sistemas (28%)	
Collins e Millen (1995)	110 empresas nos EUA	Educação e treinamento (50%) Suporte de PCs (49%) Serviços de rede (33%) Desenvolvimento de aplicações (33%) Manutenção de aplicações (26%) <i>Datacenters</i> (22%)	
Dekleva (1994)	365 CIOs e CFOs	Manutenção de <i>software</i> (39%) Treinamento de usuários (37%) Desenvolvimento de aplicações (35%) Suporte de microcomputadores (35%) Recuperação de desastres (22%) <i>Datacenters</i> (7%)	
Grover, Cheon e Teng (1996)	188 empresas; 63 empresas nos EUA	% de crescimento em 3 anos: Operação de sistemas (36%) Desenvolvimento e manutenção de sistemas (30%) Gerenciamento de telecomunicações (17%) Suporte ao usuário final (16%)	
Lacity e Willcocks (2000)	101 CIOs nos EUA e UK	PCs e cliente/servidor (66%) <i>Helpdesk</i> (63%) Recuperação de desastres (60%) <i>Mainframe</i> (60%) Suporte a PCs e usuário final (54%) Redes (46%)	EUA
		Recuperação de desastres (75%) <i>Midrange</i> (73%) PCs e cliente/servidor (68%) Redes (66%) <i>Mainframe</i> (61%) Suporte a PCs e usuário final (45%)	UK (Reino Unido)
Willcocks e Fitzgerald (1994)	162 CIOs no UK	Manutenção de <i>hardware</i> (68%) Treinamento e educação de usuários (42%) <i>Datacenters</i> (38%) Suporte a PCs (34%)	
Sobel e Apte (1995); Apte et al. (1997)	48 empresas nos EUA, 141 na Finlândia, 68 no Japão	Operações de suporte (48%) Treinamento e educação (48%) Recuperação de desastres (40%) Desenvolvimento de <i>software</i> (33%) Digitação (22,9%)	EUA
		Desenvolvimento de <i>software</i> (48%) Operações de suporte (46%) Manutenção de <i>software</i> (42%) Redes (39%) Treinamento e educação (38%)	Finlândia
		Desenvolvimento de <i>software</i> (61,6%) Operação de <i>datacenter</i> (44,2%) Manutenção de <i>software</i> (38,4%) Operações de suporte (33,7%)	Japão

Fonte: LACITY; WILLCOCKS, 2001, p. 8.

No Quadro 2 pode-se verificar como as funções de TI sofreram terceirização dentro nas organizações. Os autores destacaram alguns serviços terceirizados e os países que mais aderiram esse modelo de gestão relativo aos custos de produção, transação e financeiro.

A terceirização possui diversos conceitos. O Quadro 3, cita alguns deles.

Quadro 3 – Conceitos de Terceirização

Autor	Ano	Conceito
Buarque	1995	“O termo terceiro / terceirização” denomina-se sob sede trabalhista aquela pessoa (física ou jurídica) a quem é transferido / delegado um determinado trabalho ou fase produtiva de algum segmento”.
Baraúna	1997	“Terceirização, é a ligação de uma empresa tomadora à empresa prestadora de serviços, mediante contrato regulado pelo direito civil, comercial ou administrativo, com a finalidade de realizar serviços coadjuvantes de atividade fim, não tendo a empresa tomadora qualquer possibilidade de ingerência na mão-de-obra da empresa “
Martins Filho	1998	“Terceirização significa, transferência de parte de uma empresa para outra, que passa a funcionar como um terceiro no processo produtivo, entre o trabalhador e a empresa principal (intermediação de mão-de-obra) ou entre o consumidor e a empresa principal”.
Queiroz	1998	É uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, à terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final”
Dicionário Michaelis	2017	Estratégia de reorganização em que uma empresa adquire bens e serviços de fornecedores externos com o objetivo de diminuir custos, economizar recursos e desburocratizar sua administração.

Fonte: A autora, 2017.

A alocação de mão de obra pode ocorrer de duas formas: internamente chamada de *insourcing* e externamente de *outsourcing*.

Existem duas formas principais de realizar essa alocação: contratando uma empresa para exercer uma função de determinado setor da empresa, como o serviço de limpeza, ou investir em um setor da empresa e deixá-lo controlar determinada atribuição de maneira "independente". Isso pode ocorrer na área de Tecnologia da Informação. O setor fica responsável pelo controle de determinada estrutura organizacional da empresa.

Segundo Albertin e Sanchez (2008), quando uma organização transfere o serviço, a responsabilidade e os empregados de um setor para outra empresa denominam-se *outsourcing*.

A terceirização *insourcing* ocorre quando, após utilizar a terceirização *outsourcing*, a empresa resolve absorver novamente o serviço que havia sido terceirizado. Dessa forma, o serviço que antes estava sendo realizado por uma organização de fora, retorna para o controle da empresa mãe. Em estudos realizados foi constatado que um dos principais motivos para o *insourcing* é o fato do resultado aguardado com a *outsourcing* não ser alcançado.

O Quadro 4 faz algumas comparações entre os dois modelos:



Quadro 4 – Insourcing e Outsourcing conceitos e utilização

	Insourcing	Outsourcing
O que é	Modelo buscado por organizações que desejam ter controle total sobre as ferramentas que utilizam em seus negócios e operações.	Modelo usado pelas empresas que estão em busca de redução de custos ou que se preocupam em dedicar mais tempo e esforços às suas atividades prioritárias.
Custos	A empresa deverá investir recursos para contratação e treinamento de profissionais de TI, compra de infraestrutura de hardware e software, estrutura física para receber a equipe e os equipamentos e a gestão de todo o processo.	A empresa não terá esses gastos, mas precisará pagar o serviço prestado pelo provedor da solução. De forma geral, os custos nesse modelo são inferiores tanto no momento inicial quanto no médio e longo prazo.
Controle e Segurança	Algumas organizações mais conservadoras optam pelo insourcing em busca de maior controle sobre a gestão dos softwares e hardwares utilizados pelos funcionários. Os gestores temem que o outsourcing proporcione mais problemas que soluções, tendo em vista que o fornecedor é outra empresa, com objetivos de negócio diferentes. Além disso, essas empresas preferem o desenvolvimento interno pela facilidade de comunicação entre todas as pessoas envolvidas no projeto, sejam eles clientes, patrocinadores, desenvolvedores ou usuários. Outra preocupação comum entre os gestores é a segurança da informação, já que no insourcing os dados ficam restritos à empresa que adota a solução.	O desenvolvimento do software, assim como sua manutenção e operação, ficam sob responsabilidade do provedor. Isso diminui a esfera de atuação do cliente sobre a solução e pode criar ruídos na comunicação entre as partes. No entanto, optar pelo outsourcing não significa abrir mão da segurança, pois muitos fornecedores do serviço no mercado são certificados por normas de segurança e possuem ferramentas adequadas para a proteção dos dados armazenados.
Atualização	No desenvolvimento interno, a própria empresa será responsável por garantir que o software esteja sempre atualizado no mercado, o que pode significar o empenho de tempo e recursos preciosos que poderiam ser direcionados para o negócio.	O cliente terá acesso a conhecimentos e habilidades da equipe do provedor do serviço. Esses recursos jamais poderiam ser obtidos em uma equipe interna com custos equivalentes. A eficiência e a produtividade nas soluções de outsourcing costumam ser maiores, pois o trabalho é realizado por especialistas que já possuem experiência no mercado. Além disso, as empresas provedoras têm acesso mais rápido e frequente a novas tecnologias e tendências do setor, aumentando as chances de alcance de vantagens competitivas.
Flexibilidade	A empresa pode encontrar dificuldades ao enfrentar períodos de mudança. Caso o negócio comece a crescer ou o empreendedor identifique oportunidades de alterar a forma como funcionam suas operações, será necessário adaptar toda a equipe e a infraestrutura de TI da empresa à nova realidade.	A flexibilidade para mudanças é muito grande, tendo em vista que o cliente só precisará solicitar ao provedor do serviço a adaptação ao novo contexto para que ele mesmo dimensione as equipes e recursos necessários para isso.
Processo	Apesar de ser um controle interno, este departamento responsável funciona de forma “independente” e “autônoma”, ele será especializado apenas naquele determinado tipo de serviço. Nesta situação, é estabelecida uma relação do tipo fornecedor-cliente entre 2 departamentos da mesma corporação. O objetivo deste processo é praticamente o mesmo que o outsourcing, ou seja, o controle de um setor ou atividade com foco em redução de custos e melhoria da qualidade, a principal diferença está no tipo de análise em cada situação. No caso de outsourcing, será uma empresa especializada no serviço que realizará esta análise com uma visão externa da empresa, podendo ver problemas que não foram identificados pela organização, enquanto que no insourcing, os responsáveis por esta avaliação serão pessoas internas, que já possuem uma familiaridade com os problemas e soluções da organização.	O processo de outsourcing é conhecido basicamente como uma terceirização de serviços, ou seja, algumas atividades da organização são delegadas para uma empresa especializada com o objetivo de reduzir custos e melhorar a qualidade deste trabalho. Este tipo de serviço é indicado para empresas que não conseguem controlar algum setor interno ou determinadas atividades, como impressão, por exemplo. Através do outsourcing, é feita uma avaliação do ambiente atual da organização e depois a companhia especializada estuda maneiras de controlar os custos com impressão, utilizar os equipamentos adequados e evitar o desperdício.
Por que fazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de retomar o domínio e a administração sobre determinados processos organizacionais;</li> <li>Transformações extremas nos negócios da empresa;</li> <li>Surgimento de novas parcerias ou sociedade;</li> <li>Mudança nos padrões da empresa;</li> <li>Definição de novas estratégias empresariais;</li> <li>Necessidade de gerar economia;</li> <li>Aumento de vantagens competitivas;</li> <li>Necessidade de controlar melhor o tempo e os recursos corporativos.</li> </ul>	<p>A terceirização em uma empresa visa, entre outras coisas, reduzir os gastos com determinada atividade. Uma vez que os colaboradores terceirizados recebem salário um pouco menor que os funcionários da empresa, em alguns casos. Além de aproveitar o conhecimento (<i>know-how</i>) que a empresa contratada possui em determinados serviços.</p> <p>A terceirização é importante também para agilizar alguns processos e para facilitar a gestão da empresa, permitindo à ela focar apenas nos serviços-chave de seu negócio. O que aumenta a produtividade de alguns setores, aumentando também a qualidade dos produtos, reduzindo seu custo e aumentando a lucratividade da empresa. Motivo este que faz com que o outsourcing seja cada vez mais utilizado pelas empresas.</p> <p>Outro ponto positivo do outsourcing, que muitos consideram uma vantagem, é a transferência de parte da responsabilidade da empresa para terceiros. Assim, quando há algum problema em determinado procedimento, a empresa contratante pode responsabilizar a contratada, sendo possível até penalizá-la por tal falha.</p>

Fonte: site infomant.com.br, 2017.

Quando uma organização resolve renovar o seu modelo de controle, o gestor realiza uma análise entre as diferenças dos modelos. O Quadro 5 destaca alguns itens dos métodos analisados:

Quadro 5 – Diferença entre Insourcing e outsourcing

Insourcing x Outsourcing	
Insourcing	Outsourcing
- Transferência interna de projetos ou atividades para uma área específica da empresa;	- Transferência externa de projetos ou atividades para uma determinada empresa contratada;
- Criação de uma área específica para lidar com as atividades que foram trazidas de volta para a empresa;	- Deixar algum projeto ou atividade importante no controle de outra organização;
- Departamento autossuficiente e independente;	- Redução de custos e despesas operacionais;
- Foco apenas em um determinado tipo de serviço ou atividade.	- Melhora na qualidade de um serviço interno executado de forma ineficaz.

Fonte: site do Instituto Brasileiro de Coaching, 2017

O fator principal para auxiliar na escolha do modelo de terceirização que melhor se adapta a organização é a atividade fim da empresa, pois os modelos são específicos para determinada atividade.

## 2 METODOLOGIA

Essa seção refere-se aos métodos utilizados para realizar esta pesquisa. Divide-se em quatro subseções. A primeira subseção refere-se ao tipo de pesquisa realizada. Logo após, serão descritas as estratégias de busca e os artigos selecionados. Na terceira subseção, será exposto o modelo de extração de dados. E, para finalizar, serão evidenciadas a análise e exposição dos dados.

### 2.1 Protocolo de Uso da Revisão Sistemática

A pesquisa consiste em uma revisão sistemática sobre o tema, para facilitar o entendimento do processo de gestão.

Revisão sistemática é um tipo de pesquisa que utiliza diversos estudos sobre determinado assunto para dar consistência ao seu conteúdo.

Castro (2001) define a revisão sistemática como “uma revisão planejada para responder a uma pergunta específica e que utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos, e para coletar e analisar os dados destes estudos incluídos na revisão”.

De acordo com Sampaio e Mancini (2007, p. 84), “métodos sistemáticos são usados para evitar viés e possibilitar uma análise mais objetiva dos resultados, facilitando uma síntese conclusiva”.

Para estruturação dessa revisão sistemática foi aplicada a seguinte questão: “Como ações de gestão (governança corporativa e governança de TI, *insourcing* e *outsourcing*) impactam no controle de gestão?”

#### Busca e seleção de artigos

Inicialmente, foi utilizado o estrato Qualis CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) da grande área “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo” publicado em 2015.

Desse estrato, foram incluídos somente os periódicos com conceito A1, A2 e B1, relacionados com o assunto da pesquisa. O resultado foi de aproximadamente 461 periódicos. Após esse filtro, foram escolhidas somente as revistas das seguintes áreas:

- Ciência da Computação
- Gestão de Tecnologia
- Gestão global de informações
- Negócios
- Redes e organizações virtuais
- Sistema de gestão industrial
- Sistema de Informação
- Sistema e gestão de logística
- Tecnologia
- Tecnologia de Informação para o desenvolvimento

Essa seleção resultou em 21 periódicos para extração dos artigos. Conforme mostra a Figura 7.

Figura 7 – Periódicos selecionados

ISSN	TÍTULO DO PERIÓDICO	ISSN ALTERNATIVO	ESTRATO	Assunto
0302-9743	Lecture Notes in Computer Science		A2	ciencia da computação
1877-0509	Procedia Computer Science		B1	ciencia da computação
0020-0255	Information Sciences		A2	Ciencia da Informação
1413-9936	Perspectivas em Ciência da Informação	1981-5344	B1	Ciencia da Informação
1047-8310	Journal of HighTechnology Management Research		A1	gestao de tecnologia
1062-7375	Journal of Global Information Management		A1	gestao global de informação
0969-5931	International Business Review		A1	Negocios
0047-2506	Journal of International Business Studies		A1	negocios
1090-9516	Journal of World Business (Print)		A1	negocios
1097-8526	LatinAmerican Business Review (Binghamton, N.Y.)	1097-8526	B1	negocios
1470-9503	International Journal of Networking and Virtual Organisations		A2	Redes e organizações virtuais
1064-1246	Journal of Intelligent & Fuzzy Systems		B1	sistema
0263-5577	Industrial Management + Data Systems		A1	Sistema de gestao industrial
1807-1775	Revista de Gestão daTecnologia e Sistemas de Informação (Online)		B1	Sistema de Informação
1350-1917	Information Systems Journal (Print)		A2	Sistema de informação
1742-7967	International Journal of Logistics Systems and Management (Print)		A2	Sistema e gestao de logistica
0957-4174	Expert Systems withApplications		A2	Sistemas de Informação
0963-8687	Journal of Strategic Information Systems		A1	Sistemas de Informação
0023-6438	Lebensmittel-Wissenschaft + Technologie / Food Science + Technology		A2	tecnologia
0268-1072	NewTechnology, Work and Employment (Print)		A1	tecnologia
0268-1102	InformationTechnology for Development		B1	Tecnologia da Informação para o Desenvolvimento

Fonte: A autora, 2017.

Inicialmente, utiliza-se os resumos das publicações dos periódicos no período de 2010 a 2016. Foram aceitos estudos nos idiomas português, inglês e espanhol, que utilizam as palavras-chave “insourcing”, “outsourcing”, “governance”, “IT governance”, “management”, “IT management”, “governança de TI”, “governança”, “tercerização”, “gestão”, “gestão de TI”. Essa primeira etapa gerou um retorno de 178 publicações.

Para conseguir pesquisas mais específicas, foi aplicado um Protocolo de Revisão Sistemática.

O protocolo foi composto de nove itens, a saber: pergunta da pesquisa; intervalo de tempo; base de dados; idiomas; descritores; tipos de documentos; critérios de inclusão de artigo; critérios de exclusão de artigo e extração e tratamento de dados.

A descrição dos itens do protocolo utilizado foi detalhada a seguir:

### **I. Questão de Pesquisa**

Para realizar essa revisão sistemática foi utilizada a seguinte questão de pesquisa: Como ações de gestão (governança corporativa e governança de TI, *insourcing* e *outsourcing*) impactam no controle de gestão?

Essa questão de pesquisa foi formulada baseada na necessidade de uma pesquisa em português e mais recente sobre o conteúdo, visto que a última publicação encontrada na área foi realizada na língua inglesa e no ano de 2013.

### **II. Intervalo de tempo**

A pesquisa utilizou uma periodicidade de 7 anos de publicações realizadas no Portal de Periódicos CAPES/MEC, disponível no site <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. O período de publicações utilizado foi de 2010 até 2016. Esse período foi selecionado no intuito de acompanhar o desenvolvimento das publicações e obter informações completas sobre o tema.

### **III. Base de dados**

Os dados foram selecionados por meio do Portal CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Esse canal de comunicação foi utilizado devido ao fato de ser uma biblioteca virtual que disponibiliza um acervo com inúmeras publicações de produção científica o que permitiu o retorno de estudos completos e de qualidade para uma extração completa de dados.

### **IV. Idioma**

Após rápida análise nos resultados dos artigos da pesquisa, tornou-se necessário pela qualidade do conteúdo das publicações em língua inglesa, incluir os estudos nesse idioma. As pesquisas em português também foram utilizadas, e alguns resultados em espanhol também foram avaliados. Por essa razão, tornou-se viável aplicar esses três idiomas.

## **V. Descritores**

Foram utilizadas de forma disjuntiva as palavras-chave: “insourcing”, “outsourcing”, “governance”, “IT governance”, “management”, “IT management”, “governança de TI”, “governança”, “tercerização”, “gestão”, “gestão de TI”.

Devido à utilização de artigos em inglês as palavras-chave foram utilizadas nos dois idiomas inglês e português. A escolha desses descritores foi baseada na ligação de forma precisa com o tema da pesquisa. E também o encadeamento dos processos utilizados para a formulação do estudo.

## **VI. Tipos de documentos**

Para estruturar a pesquisa foram utilizados somente artigos que apresentavam na sua composição objeto do estudo, justificativa, metodologia, discussão e conclusão. A seleção ocorreu pela condição da estrutura desses documentos ser mais completas, agilizando o processo de extração de dados.

## **VII. Critérios de inclusão dos artigos**

Foram utilizados somente artigos que apresentavam as palavras-chave, que relacionavam com o tema, e os artigos, que retratavam o assunto “Gestão de TI” ou similares.

## **VIII. Critérios de exclusão dos artigos**

- a) artigos impossibilitados de acesso integral devido a não gratuidade;
- b) pesquisas que não reuniam a estrutura completa;
- c) Modelos de pesquisas como livros, atas de congresso, resenhas, recursos textuais;
- d) idiomas divergentes do português, inglês ou espanhol;
- e) artigos duplicados;
- f) artigos fora da ideia citada nos critérios de inclusão.

## **XIX. Extração e tratamento de dados**

A extração de dados foi realizada através de quadros e formulários, na qual foram expostas e destacadas as informações e os conteúdos relevantes dos estudos selecionados.

Esse assunto será explorado de forma mais completa na subseção seguinte.

## 2.2 Extração de dados

Para extrair os dados todos os resumos dos artigos dos periódicos foram lidos e, após essa leitura, foram selecionados aqueles relacionados com o assunto “Gestão de TI” ou similares. Após essa seleção, os estudos foram lidos por completo e resumidos. Posteriormente, foi realizado mais um filtro através desse resumo para poder retirar os artigos cujo assunto não condizia com a ideia da pesquisa.

Com a intenção de não deixar passar nenhum estudo, foi utilizado o protocolo de revisão sistemática, que consta no apêndice A, para facilitar esse filtro mais preciso e capturar todos os artigos necessários para embasar a pesquisa.

## 2.3 Análise de dados

Para realizar a pesquisa foi utilizado o modelo de Revisão Sistemática. Segundo Kitchenham (2004) existem razões específicas que contribuem para a realização de uma Revisão Bibliográfica Sistemática, tais como:

- Consolidar evidências e resultados obtidos em estudos anteriores sobre o tema de interesse;
- Identificar lacunas na teoria e pesquisas recentes como embasamento para o aprimoramento das pesquisas;

O método utilizado na Revisão sistemática foi uma adaptação realizada pela autora do roteiro RBS *Roadmap* (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011). Segundo os autores a definição de Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) foi adaptada da proposta de Levy e Ellis (2006):

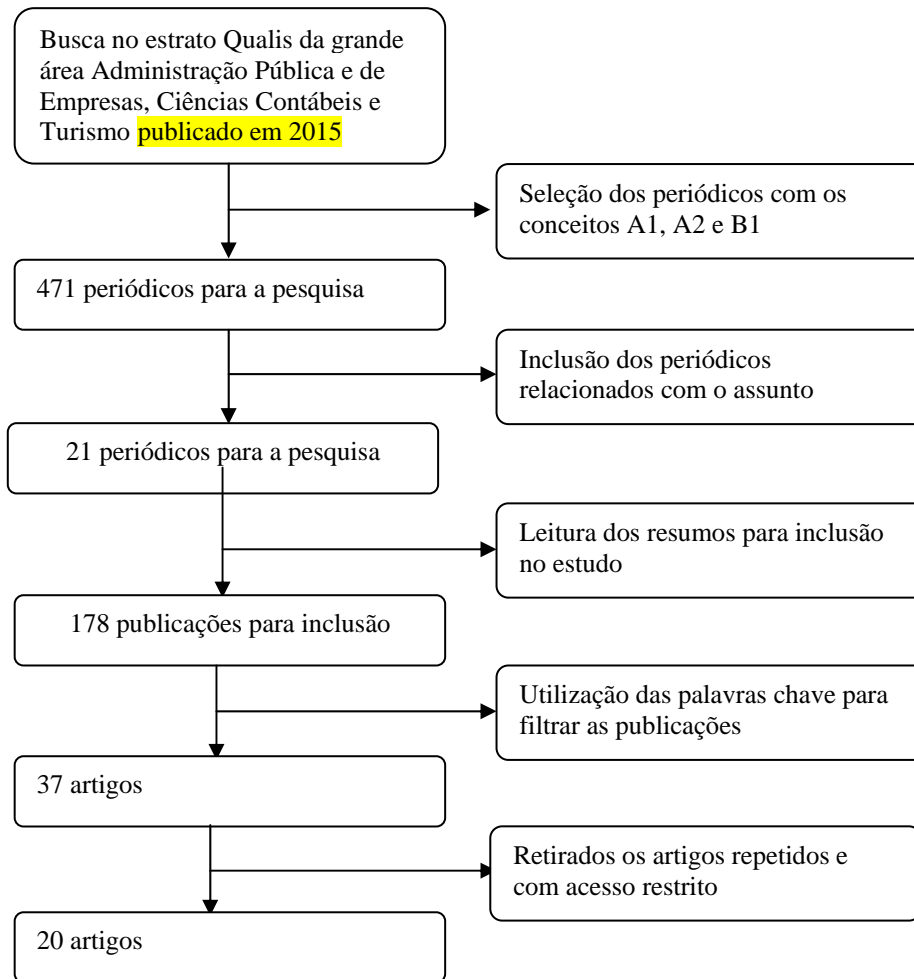
Revisão bibliográfica sistemática é o processo de coletar, conhecer, compreender, analisar, sintetizar e avaliar um conjunto de artigos científicos com o propósito de criar um embasamento teórico-científico (estado da arte) sobre um determinado tópico ou assunto pesquisado.

O modelo original está organizado em 15 etapas distribuídas em três fases. O modelo utilizado no estudo adaptou a 1ª fase na aplicação do protocolo de revisão sistemática na formulação dos itens do protocolo, descritos na subseção anterior.

Após o Protocolo de Revisão Sistemática, o resultado gerou 37 artigos. Foram retirados os repetidos e os que não se referiam diretamente ao tema proposto na pesquisa.

Após esse critério de exclusão, obteve-se 20 estudos que auxiliaram esta pesquisa. Enfatiza-se que, após esse critério de eliminação, dos 20 artigos, apenas dois são de língua portuguesa, o restante é de língua inglesa. Para melhor ilustrar as informações, elas serão resumidas em um fluxograma, conforme Figura 8.

Figura 8 – Fluxograma utilizado para seleção de estudos para a pesquisa



Fonte: A autora, 2017.

Na segunda etapa, os artigos selecionados são analisados de acordo com seu desenvolvimento e aplicação com a pesquisa que está sendo realizada, nesse momento são evidenciados os aspectos relevantes das pesquisas.

O Quadro 6 representa o formulário utilizado para destacar dados dos 20 artigos que foram utilizados. Conteúdos relevantes como título, nome dos autores, periódico e ano de publicação podem ser contemplados na ilustração. Esses dados destacados colaboraram de maneira expressiva para compor os critérios de inclusão dos artigos.



Quadro 6 – Planilha com os artigos referentes ao assunto da pesquisa gestão (continua)

Nº	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de publicação	Modelo de gestão	Palavra-chave	Fonte
1	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	A multi-level investigation of information technology outsourcing	Benoit A. Aubert, Jean-François Houde, Michel Patry, Suzanne Rivard	2012	Outsourcing	Outsourcing; Theory of the firm; Information services; Multi-level analysis; Production costs; Transaction costs	Elsevier
2	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	An examination of the antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals	Dorothy E. Leidner, David Preston, Daniel Chen	2010	Gestão de TI	IT leadership; IT innovation; Strategic management of IT; Competitive impacts of IT; Chief information officer; Top management team; Structural equation modeling; Questionnaire surveys	Elsevier
3	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing	Mary C. Lacity, Leslie P. Willcocks, Shaji Khan	2011	Outsourcing	Information Technology Outsourcing; Transaction Cost Economics; Normative theory; Endogeneous theory	Elsevier
4	1807-1775	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	Controles de governança de tecnologia da informação para a terceirização de processos de negócio: uma proposta a partir do COBIT	Edimara Mezzomo Luciano, Mauricio Gregianin Testa	2011	Terceirização de TI	Terceirização de TI; governança de TI; Business Service Provider; gestão de TI; COBIT	JISTEM
5	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	Does IT outsourcing deliver economic value to firms	Kholekile L. Gwebu, Jing Wang, Li Wang	2010	Outsourcing	IT outsourcing; Value chain; Business value; Accounting measures	Elsevier
6	0263-5577	Industrial Management + Data Systems	Evaluating alternative industrial network organizations and information systems	Herwig Mittermayer, Carlos Rodrigues-Monroy	2013	Gestão de TI	Supply chain management, Computer software, Simulation, Resource management, Discrete event simulation, Evaluation model, Coordination mechanisms, Supply chain management software, Enterprise resource planning system	Emerald insight

Quadro 6 – Planilha com os artigos referentes ao assunto da pesquisa gestão (continua)

Nº	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de publicação	Modelo de gestão	Palavra-chave	Fonte
7	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE	Antonio Cordella, Leslie Willcocks	2012	Outsourcing	Outsourcing; IT; Public value; Government policy; Public sector management; IT infrastructure; Case study	Elsevier
8	1807-1775	Revista de Gestão daTecnologia e Sistemas de Informação (Online)	Impacts of a Relationship Model on Informational Technology Governance: an Analysis of Managerial Perceptions in Brazil	Adriano Weber Scheeren, Joaquim Rubens Fontes-Filho	2013	Governança de TI	Information Technology; IT Governance; IT Alignment; Relationship Model; IT Strategy	JISTEM
9	0263-5577	Industrial Management + Data Systems	Information systems integration after merger and acquisition	She-I Chang, I-Cheng Chang, Tawei Wang	2014	Sistemas integrados	Mergers and acquisitions; Information systems integration; Post-M&A integration	Emerald insight
10	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	Information technology outsourcing through a configurational lens	Lior Fink	2010	Outsourcing	IT outsourcing; Configurational theory; Relational view of the firm; Outsourcing effectiveness	Elsevier
11	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	Knowledge based transactions and decision framing in Information Technology Outsourcing	Amit Jain, Raymond-Alain Thietart	2013	Outsourcing	Expropriation; Stickiness; Capabilities; Knowledge-based transaction costs; Prospect theory; IT outsourcing	Elsevier
12	1807-1775	Revista de Gestão daTecnologia e Sistemas de Informação (Online)	Proposal for a Measurement Model for Software Tests with a Focus on the Management of Outsourced Services	Angelica Toffano Seidel Calazans, Ricardo Ajax Dias Koloski, Luiz Carlos Miyadaira Ribeiro Junior	2012	Outsourcing	Test process, hiring management, outsourcing, metrics, and measurements	JISTEM
13	1807-1775	Revista de Gestão daTecnologia e Sistemas de Informação (Online)	Risk analysis in information technology and communication outsourcing	Edmir Parada Vasques Prado	2011	Outsourcing	IS project management; IS multiple-projects environment; ERP; Actor network theory; Project management	JISTEM
14	1807-1775	Revista de Gestão daTecnologia e Sistemas de Informação (Online)	Strategic Partnership Formation in IT Offshore Outsourcing: Institutional Elements for a Banking ERP System Licensing	Luis Kalb Roses	2013	Outsourcing	Offshore IT outsourcing; strategic partnership; ERP system; institutional theory	JISTEM

Quadro 6 – Planilha com os artigos referentes ao assunto da pesquisa gestão (continua)

Nº	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de publicação	Modelo de gestão	Palavra-chave	Fonte
15	1807-1775	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	The Evaluation and Improvement of IT Governance	Patricia Perez Lorences, Lourdes Francisca Garc a Avila	2013	Governança de TI	IT Governance; IT Management; IT Strategic Alignment; IT Risk Management; IT Governance Assess; IT Governance Improvement	JISTEM
16	1807-1775	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	The Impact of IT Governance on IT Projects -The Case of the Ghana Rural Bank Computerization and Inter-Connectivity Project	William Allassani	2013	Governança de TI	IT Governance; Project Management; IT Projects	Scielo
17	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	The Influence of Shared Mental Models Between the Cio and the Top Management Team on the Strategic Alignment of Information Systems: a Comparison Between Brazilian and us Companies	Nicolau Reinhard, Jose Ricardo Bigueti	2013	Gestão de TI	IT management; Chief Information Officer; Strategic Information Systems Alignment; Shared Mental Model; Organizational Knowledge System;	Scielo
18	1807-1775	Revista de Gestão daTecnologia e Sistemas de Informação (Online)	The influence of SOA governance mechanisms on IT flexibility and service reuse	Nils Joachim, Daniel Beimborn, Tim Weitzel	2013	Governança de TI	Service-oriented architecture (SOA); SOA governance; IT governance; Flexibility; Modularity; Reuse; Survey	Elsevier
19	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	The strategic value of IT insourcing: na IT enabled business process perspective	Wen Guang Qu, Wonseok Oh, Alain Pinsonneault	2010	Insourcing	IT insourcing; IT outsourcing; IT-enabled business processes; Types I and III innovations	Elsevier
20	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	TI service climate, antecedents and IT service quality outcomes: Some initial evidence	Ronnie Jia, Blaize Horner Reich	2013	Gestão de TI	Organizational climate; Service climate; IT service climate; Service quality; ServQual; IT service management; ITSM; Supervisory support; Team support; Ancillary support	Elsevier

Fonte: A autora, 2017

No Quadro 6 foram demonstrados os artigos selecionados para o estudo e destacados o modelo de gestão, resumo e tipo de pesquisa realizada. Essas informações serão de suma importância na formulação da análise de resultados. Verificou-se também que, mesmo sendo analisados muitos anos de pesquisa (2010 a 2016), foram encontrados somente dois artigos em língua portuguesa, os 18 restantes foram escritos em inglês.

Na terceira etapa, o destaque será a metodologia utilizada pelos artigos. Como o modelo de pesquisa também será analisado, os artigos agora foram separados de maneira a evidenciar o processo que os autores seguiram para contextualizar suas pesquisas.

No Quadro 7, os artigos foram classificados quanto ao modelo de pesquisa utilizado e metodologia realizada. Esse modelo foi empregado visando facilitar a análise da pesquisa, pois, por se tratar de uma revisão de literatura, faz-se necessário extrair informações referentes aos estudos pesquisados para manter a consistência dos resultados da pesquisa.

Quadro 7 - Análise da metodologia utilizada nos artigos selecionados (continua)

Artigos	Autores	Ano de Publicação	Tipo de Pesquisa	Natureza da pesquisa	Estratégia da Pesquisa	Técnica da Coleta de dados
A multi-level investigation of information technology outsourcing	Benoit A. Aubert, Jean-François Houde, Michel Patry, Suzanne Rivard	2012	Exploratória / descritiva	Qualitativa / quantitativa	Criação de metodologia, método comparativo	Análise multinível e questionário
An examination of the antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals	Dorothy E. Leidner, David Preston, Daniel Chen	2010	Exploratória / descritiva	Quantitativa	Criação de metodologia, método comparativo	Entrevista e questionário
Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing	Mary C. Lacity, Leslie P. Willcocks, Shaji Khan	2011	Exploratória	Quantitativa	Estudo de caso	Análise bibliográfica
Controles de governança de tecnologia da informação para a terceirização de processos de negócio: uma proposta a partir do COBIT	Edimara Mezzomo Luciano, Mauricio Gregianin Testa	2011	Exploratória	Qualitativa	Estudo de caso	Entrevista e análise documental
Does IT outsourcing deliver economic value to firms	Kholekile L. Gwebu, Jing Wang, Li Wang	2010	Exploratória / descritiva	Qualitativa / quantitativa	Criação de metodologia, método comparativo	Análise documental
Evaluating alternative industrial network organizations and information systems	Herwig Mittermayer, Carlos Rodrigues-Monroy	2013	Exploratória / descritiva	Qualitativa / quantitativa	Criação de metodologia, método comparativo	Criação de ferramenta
Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE	Antonio Cordella, Leslie Willcocks	2012	Exploratória / descritiva	Qualitativa	Levantamento bibliográfico, Estudo de caso	Análise bibliográfica, documental e entrevista
Impacts of a Relationship Model on Informational Technology Governance: an Analysis of Managerial Perceptions in Brazil	Adriano Weber Scheeren, Joaquim Rubens Fontes-Filho	2013	Exploratória	Qualitativa / quantitativa	Estudo de caso	Análise documental e questionário
Information systems integration after merger and acquisition	She-I Chang, I-Cheng Chang, Tawei Wang	2014	Exploratória	Qualitativa	Estudo de caso, método comparativo	Análise documental, questionário e entrevistas

Quadro 7 - Análise da metodologia utilizada nos artigos seleccionados (continua)

Artigos	Autores	Ano de Publicação	Tipo de Pesquisa	Natureza da pesquisa	Estratégia da Pesquisa	Técnica da Coleta de dados
Information technology outsourcing through a configurational lens	Lior Fink	2010	Exploratória / descritiva	Qualitativa / quantitativa	Criação de metodologia, método comparativo	Análise documental
Knowledge based transactions and decision framing in Information Technology Outsourcing	Amit Jain, Raymond-Alain Thietart	2013	Exploratória / descritiva	Qualitativa / quantitativa	Método comparativo	Análise documental, questionário e entrevistas
Proposal for a Measurement Model for Software Tests with a Focus on the Management of Outsourced Services	Angelica Toffano Seidel Calazans, Ricardo Ajax Dias Koloski, Luiz Carlos Miyadaira Ribeiro Junior	2012	Exploratória / descritiva	Qualitativa	Criação de metodologia, levantamento bibliográfico	Análise documental e entrevistas
Risk analysis in information technology and communication outsourcing	Edmir Parada Vasques Prado	2011	Descritiva	Quantitativa	Método comparativo	Questionário
Strategic Partnership Formation in IT Offshore Outsourcing: Institutional Elements for a Banking ERP System Licensing	Luis Kalb Roses	2013	Exploratória / descritiva	Qualitativa	Criação de metodologia, estudo de caso	Análise documental, observações e entrevistas
The Evaluation and Improvement of IT Governance	Patricia Perez Lorences, Lourdes Francisca Garcia Avila	2013	Exploratória / descritiva	Qualitativa	Criação de metodologia, estudo de caso	Análise documental
The Impact of IT Governance on IT Projects -The Case of the Ghana Rural Bank Computerization and Inter-Connectivity Project	William Allassani	2013	Exploratória / descritiva	Qualitativa	Estudo de caso	Análise documental, observações e entrevistas
The Influence of Shared Mental Models Between the Cio and the Top Management Team on the Strategic Alignment of Information Systems: a Comparison Between Brazilian and us Companies	Nicolau Reinhard, Jose Ricardo Bigueti	2013	Exploratória / descritiva	Qualitativa	Método comparativo, criação de metodologia	Questionário
The influence of SOA governance mechanisms on IT flexibility and service reuse	Nils Joachim, Daniel Beimborn, Tim Weitzel	2013	Exploratória / descritiva	Quantitativa	Método comparativo, criação de metodologia, levantamento bibliográfico	Questionário, análise bibliográfica

Quadro 7 - Análise da metodologia utilizada nos artigos selecionados (conclusão)

Artigos	Autores	Ano de Publicação	Tipo de Pesquisa	Natureza da pesquisa	Estratégia da Pesquisa	Técnica da Coleta de dados
The strategic value of IT insourcing: na IT enabled business process perspective	Wen Guang Qu, Wonseok Oh, Alain Pinsonneault	2010	Exploratória / descritiva	Qualitativa / quantitativa	Método comparativo, estudo de caso	Análise bibliográfica
TI service climate, antecedents and IT service quality outcomes: Some initial evidence	Ronnie Jia, Blaize Horner Reich	2013	Exploratória / descritiva	Qualitativa / quantitativa	Método comparativo, criação de metodologia	Questionário, entrevistas

Fonte: A autora, 2017

Quando realiza-se a análise do Quadro 7, pode ser constatado que 75% das pesquisas são exploratórias descritivas, e somente 25% são exploratórias. As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar um conhecimento sobre um problema ou assunto, elas geralmente utilizam estudos de casos e pesquisas bibliográficas. (GIL, 2007)

Nessa área, pode ser verificado que através de análises que as pesquisas quantitativas são mais utilizadas. No caso do nosso estudo, 40% das pesquisas são qualitativas e 40% são qualitativas/quantitativas. Isso significa que praticamente na mesma proporção foram realizadas pesquisas qualitativas e quantitativas.

De acordo com Martinelli (1994, p. 34), a abordagem quantitativa tem por objetivo respaldar a pesquisa quantitativa realizada. Algumas características desse tipo de pesquisa podem ser descritas abaixo, segundo Simões e Garcia (2014, p. 98):

- abordagem direta utilizando dados quantitativos;
- os resultados da coleta são expostos em tabelas e estruturados;

Simões e Garcia (2014) também auxiliam no conceito de pesquisa qualitativa. Os mesmo descrevem essa pesquisa como uma análise descrita de forma não estatística, e sim demonstrada de maneira aprimorada.

Novakoski (2000) elaborou uma tabela que destaca o contraste das duas pesquisas.

Quadro 8 – Pesquisa Quantitativa x Qualitativa

Abordagem Quantitativa	Abordagem Qualitativa
Enfatiza o raciocínio lógico, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana.	Os pesquisadores salientam os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana.
Utiliza todos os procedimentos estruturados e instrumentos formais para coleta de informações: questionários, testes, entrevistas.	Requer abertura, flexibilidade, capacidade de observação e de interação com o grupo participante da pesquisa.
Enfatiza objetividade, na coleta e análise de informações.	Tenta capitalizar o subjetivo como um meio de compreender e interpretar as experiências pessoais.
Os instrumentos são testados quanto sua confiabilidade e validade antes da coleta dos dados propriamente dita: teste piloto.	Os instrumentos costumam ser facilmente corrigidos e readaptados durante o processo de trabalho de campo: roteiro para entrevista, diário de campo, temas para debates em grupos, etc.
Analisa as informações numéricas, através de procedimentos estatísticos.	Analisa as informações de forma estruturada, mas intuitiva.

Fonte: Simões e Garcia (2014)

Quanto à estratégia da pesquisa, pode ser constatado que o método comparativo e o estudo de caso são os mais utilizados. O método comparativo refere-se a situações em que dois ou mais elementos são colocados na mesma situação ou sobre o mesmo processo, para que os resultados ou reações sejam avaliados e comparados. Após essa situação, os resultados são descritos.

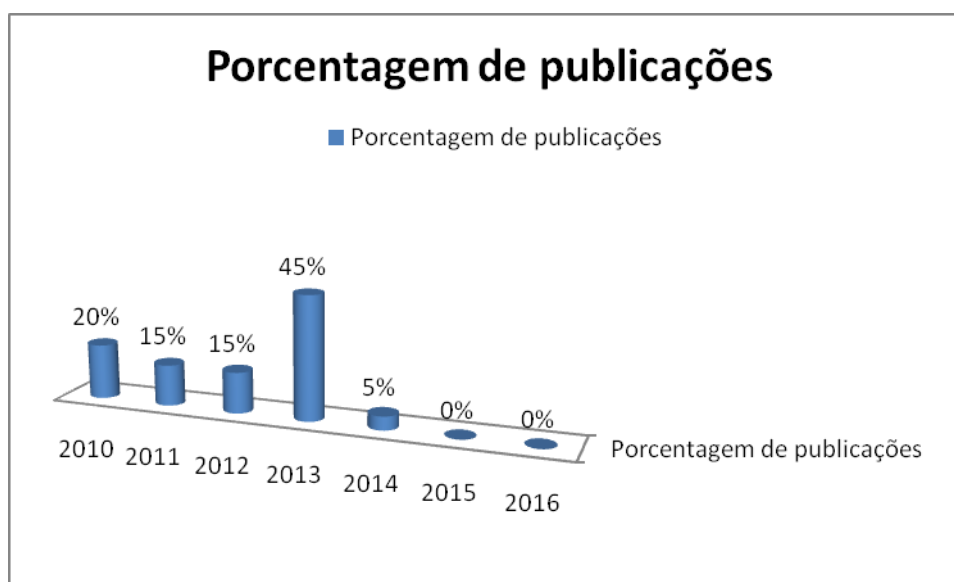


No estudo de caso, é analisada a situação de uma determinada organização ou fato histórico, esse fato é exposto para os leitores e a situação é utilizada como exemplo para expor o tema proposto no artigo, ou o modelo ou teoria apresentada, de forma a transmitir uma consistência da idéia apresentada na pesquisa.

Tull e Hawkins (1976, p. 323) declaram que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”.

Em seguida, destaca-se o tipo de pesquisa e os métodos utilizados nos artigos selecionados. Após isso, exploram-se as publicações, ano em que foram publicadas, país originário dos estudos e dos autores.

Gráfico 1 - Distribuição das Publicações por Ano no Período de 2000 a 2016



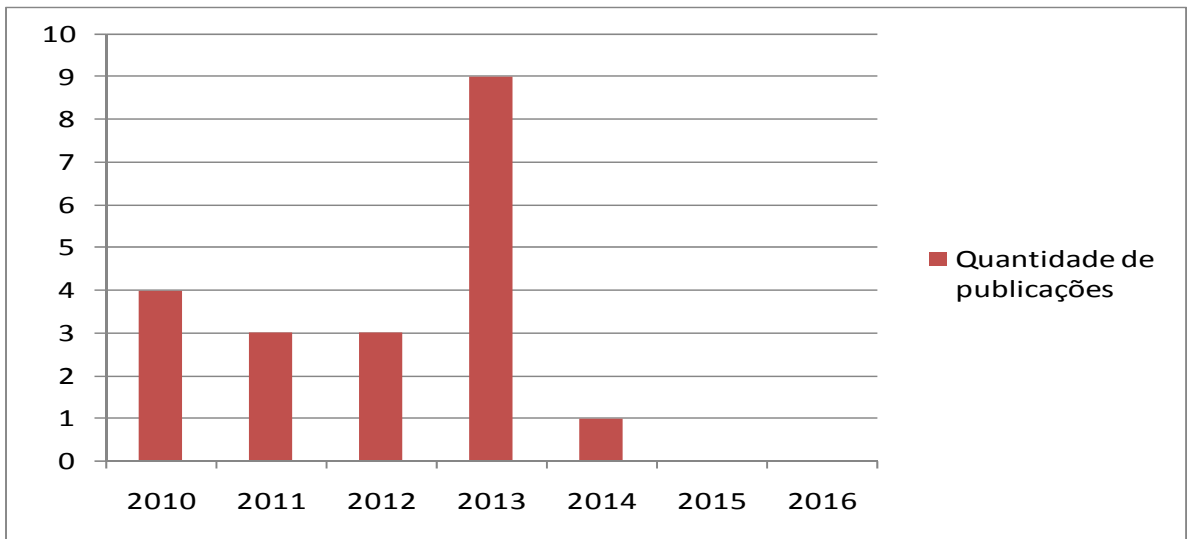
Fonte: A autora, 2017.

O Gráfico 1 expõe a porcentagem das pesquisas utilizadas no período de 2010 a 2016, conforme seu ano de publicação. Ao analisar-se o gráfico pode-se constatar que no ano de 2013 foram publicados mais de 40% dos estudos utilizados.

Verifica-se também que no ano de 2015 e 2016, após a aplicação do protocolo, não houve publicações relacionadas com gestão de TI.

O quantitativo de publicações por ano pode ser analisado por meio do Gráfico 2.

Gráfico 2 - Quantitativo das Publicações por Ano no Período de 2000 a 2016

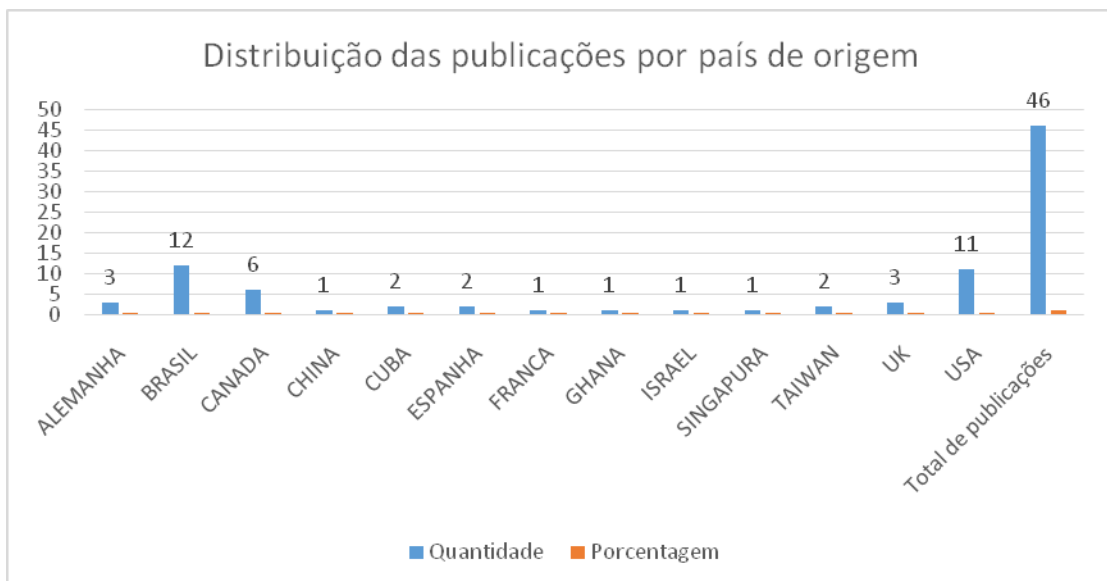


Fonte: A autora, 2017.

Em relação ao quantitativo de publicações anuais sobre gestão de TI, através do gráfico pode-se verificar que o ano de 2013 foi o mais produtivo para os estudos relacionados ao tema da pesquisa com 9 publicações, após esse período, pode-se destacar o ano de 2010 com 4 estudos e, em seguida, os anos de 2011 e 2012, ambos com 03 publicações sobre o tema da nossa pesquisa.

O Quadro 9, que consta no apêndice C da pesquisa, destaca a nacionalidade dos autores dos artigos utilizados na pesquisa. Na análise do Gráfico 3 consegue-se visualizar que o quantitativo de autores de origem canadense, brasileira e americana, recebem destaque. Pois os valores dessas origens somados representam mais de 50% do total dos autores.

Gráfico 3 – Distribuição das publicações por país de origem

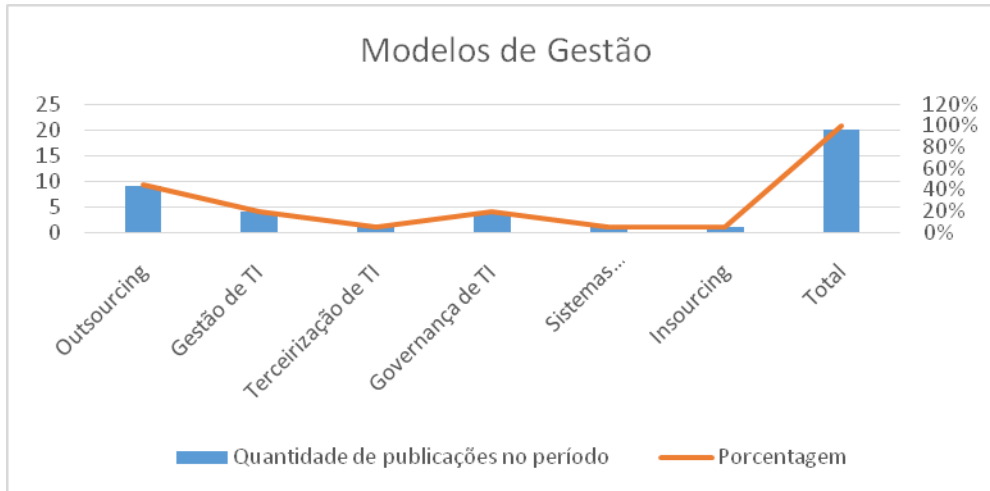


Fonte: A autora, 2017.

Na análise do Gráfico 3 pode-se constatar que 26,09 % das publicações que condizem com o tema gestão de TI, foram escritas por autores brasileiros, em seguida com 23.91% foram autores americanos.

Os modelos de gestão utilizados nos artigos também foram analisados e destacados no Gráfico 4

Gráfico 4 – Modelos de Gestão no período



Fonte: A autora, 2017.

No levantamento dos artigos, verifica-se que quase 50% deles aprofundaram sua pesquisa na terceirização *outsourcing*, que significa utilizar outras empresas para controlar determinado serviço dentro da organização.

Esse assunto ganhou destaque devido à quantidade de empresas que terceirizaram seus serviços e continuam mantendo ou até melhorando significativamente sua posição no mercado. Por essa razão, muitas empresas passaram a utilizar esse modelo de gestão, e dessa forma, as pesquisas relacionadas à essa área também apresentaram um grande aumento.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos nesta pesquisa que está dividida em 2 subseções: verificação dos modelos de gestão de TI por artigos; análises dos resultados encontrados na aplicação da Gestão de TI nos modelos de terceirização.

#### 3.1 Verificação dos modelos de gestão de TI por artigos.

A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão sistemática relacionada ao assunto de gestão da TI. Para criação dessa revisão foi realizado um Protocolo de Revisão Sistemática e através dele conseguiu extrair os artigos necessários para compor a pesquisa. Esse levantamento foi a ferramenta metodológica que direcionou o estudo, sendo que sua elaboração impulsionou a discussão sobre a terceirização nas organizações.

Essa subseção retrata a verificação da metodologia utilizada nos 20 artigos destacados nessa pesquisa. Seguindo essa estruturação serão destacados: o título original do artigo, sua tradução, o nome dos autores, ano de publicação, palavras-chave, modelo de gestão e um resumo dos artigos.

##### 1- **Artigo:** A multi-level investigation of information technology outsourcing

**Tradução:** Uma investigação multi-nível de terceirização de tecnologia da informação

**Autores:** Benoit A. Aubert, Jean-François Houde, Michel Patry, Suzanne Rivard

**Ano:** 2012

**Palavras-chaves:** Outsourcing; Theory of the firm; Information services; Multi-level analysis; Production costs; Transaction costs

**Modelo de gestão:** Outsourcing

**Resenha:** O estudo propõe e testa um modelo de decisão de terceirização de tecnologia da informação (TI) que inclui antecedentes de custos de transação e custos de produção. Visando avançar o conhecimento atual sobre os antecedentes das decisões de terceirização de TI, propondo e testando um modelo que inclui antecedentes de custos de transação e custos de produção. Tem como intuito contribuir para o conhecimento fornecendo uma análise mais rica, que inclui tanto os custos de produção e de transação, quanto as perspectivas de transação e de nível de empresa.

Foi testado um modelo com um levantamento de 200 organizações canadenses. Um questionário apresentou uma lista de 16 atividades de TI de três grupos (operações de TI, gerenciamento de operações de TI ou manutenção de TI). A unidade de análise é, portanto,

uma atividade, dentro de um grupo, dentro de uma empresa. Cada respondente forneceu informações relativas a cada atividade.

O questionário foi enviado (sem contato prévio) para 1496 gerentes seniores de TI. Foram completados 200 questionários, com uma taxa de resposta de 13,3%. Isto é comparável a taxas relatadas na literatura ( Barthelemy e Quelin, 2006 : 11%, Poppo e Zenger, 1998 : 6%). Os entrevistados pertenciam a uma variedade de indústrias, representando a composição industrial canadense.

Nos resultados, os custos de transação dependiam unicamente da incerteza. Ele mostra a necessidade de adequadamente combinar a medida de incerteza com a faceta da teoria que estamos nos referindo. Problemas de medição e complexidade foram significativos em duas das três especificações, e ambos foram significativos para as atividades de manutenção. Esses resultados apóiam o argumento do TCT, sugerindo que escrever e aplicar contratos é mais difícil em situações de incerteza transacional.

O artigo apresenta um modelo que explica a decisão de terceirização de TI. Ele considera os custos de transação e os custos de produção, e inclui uma análise de vários níveis. Os resultados sugerem que a estrutura de governança de uma atividade é influenciada simultaneamente pelas variáveis nível da transação e da empresa e que a influência de cada variável depende do tipo de atividades. A governança das atividades que estão mais próximas do núcleo da empresa (gestão e operações) foi impulsionada por variáveis que influenciam os custos de produção. Os custos de transação não influenciaram essas atividades. No entanto, os custos de transação influenciaram as atividades de manutenção, que são menos afetadas pelas considerações de nível da empresa.

Além disso, os resultados mostram que as atividades não são totalmente independentes. Qualquer decisão de terceirização deve levar em conta as atividades dentro de um conjunto. A gestão destas atividades sem o reconhecimento deste fato levaria a problemas de coordenação e ineficiências. Isso pode explicar por que algumas atividades que parecem candidatos perfeitos para terceirização são realmente melhor gerenciados dentro da empresa.

Os resultados sugerem que os profissionais considerem sua situação única (notadamente a incerteza da demanda e a intensidade de conhecimento do domínio em que sua empresa atua). As receitas que funcionaram em uma organização podem não funcionar na outra.

Aspectos relevantes: Exposição de um novo modelo de terceirização, explicações sobre terceirizar ou não serviços, influência da gestão de TI

## 2- **Artigo:** An examination of the antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals

**Tradução:** Um exame dos antecedentes e conseqüências da inovação organizacional de TI nos hospitais

**Autores:** Dorothy E. Leidner, David Preston, Daniel Chen

**Ano:** 2010

**Palavras-chave:** Strategic management of IT; Competitive impacts of IT; Chief information officer; Top management team; Structural equation modeling; Questionnaire surveys

**Modelo de gestão:** Gestão de TI

**Resenha:** O estudo desenvolveu e testou um modelo integrado para entender porque alguns hospitais são inovadores de TI, utilizando a teoria da inovação de TI. Foram examinados 03 antecedentes incluindo a liderança estratégica do diretor de informação, a atitude da equipe de alta administração (TMT) em relação a TI e o clima do hospital.

O objetivo da pesquisa é investigar antecedentes e conseqüências da inovação hospitalar de TI.

A pesquisa cita como o uso inovador da TI pode ajudar uma empresa a alcançar vantagens competitivas com a TI, mas podem também perder a credibilidade caso não alcancem os benefícios previstos. Destaca a importância das iniciativas de TI nos cuidados da saúde e seu reconhecimento, e esclarece como sua utilização pode auxiliar nas rotinas dos hospitais.

Foi proposto um modelo de integrado que examina os antecedentes da inovação de TI hospitalar e a influência dessa inovação sobre os resultados de desempenho hospitalar.

O estudo avaliou o clima da tomada de decisão com a percepção compartilhada do grau em que uma organização incentiva seus executivos a serem assertivos e agir de forma independente para tomar a iniciativa.

Para testar o modelo foram realizadas entrevistas com 10 líderes estratégico dentro da organização. O impacto do TI foi medido através da sua influência no retorno de investimento e melhoria de processos. Já no desempenho financeiro essa medição foi realizada através do retorno sobre os ativos e o patrimônio.

Foram incluídas uma série de variáveis organizacionais na análise para controlar possíveis diferenças nas características organizacionais que poderiam influenciar o nível de inovação ou desempenho da organização.

Os resultados da pesquisa fornecem suporte para expressar a importância dos líderes estratégicos na inovação do TI hospitalar, mas não fornecem insights sobre a natureza desta relação e como os líderes são capazes de efetuar essa inovação.

Após a análise do artigo pode-se concluir que a liderança estratégica em relação a TI influencia o nível de inovação da TI no hospital.

Aspectos relevantes: Estratégia organizacional, influência da inovação de TI, áreas de maior destaque no controle de TI, investimento na TI

### 3- **Artigo:** Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing

**Tradução:** Além da Economia de Custo de Transação: Rumo a uma teoria endógena de Outsourcing de Tecnologia da Informação

**Autores:** Mary C. Lacity, Leslie P. Willcocks, Shaji Khan

**Ano:** 2011

**Palavras-chave:** Information Technology Outsourcing; Transaction Cost Economics; Normative theory; Endogeneous theory

**Modelo de Gestão:** Outsourcing

**Resenha:** O trabalho codificou 73 achados empíricos de 31 artigos de revistas que aplicaram a Cost Cost Economics (TCE) para estudar o Outsourcing de Tecnologia da Informação (ITO). Como Karimi-Alagheband et al. (2011) observam que os resultados empíricos dos testes de TCE no contexto da ITO são mistos. Foram descobertos que apenas 49% dos resultados empíricos da ITO apoiaram a lógica do TCE. Foi encontrado apenas um suporte ligeiramente melhor para TCE quando é usado como uma teoria normativa (54%) do que quando é usado como uma teoria preditiva (47%).

Foram propostas observações e insights sobre o que tal teoria poderia implicar. Ao avançar a pesquisa da ITO, criaram primeiro as suposições de TCE e forneceram suposições alternativas que parecem se adequar bem às observações da ITO.

Foram utilizados na revisão 741 achados empíricos de ITO (Lacity et al., 2010) para fornecer um quadro teórico detalhado para avançar em estudos adicionais que sugerem as construções mais promissoras a serem usadas em uma teoria endógena de ITO. O artigo oferece observações e insights sobre o que tal teoria poderia implicar. Ao avançar a pesquisa da ITO, criamos primeiro as suposições de TCE e fornecemos suposições alternativas que parecem se adequar bem às observações da ITO

Na análise, foram considerados testes empíricos de facilidade de medição (normalmente operacionalizada como "Dificuldade de Medição") quando os autores especificamente invocaram a lógica TCE para incluir essa construção como um atributo de transação (Poppo e Zenger de 1998 ; Poppo e Zenger de 2002 ; Loebbecke e Huyskens, 2006 , Mayer e Salomon, 2006 ).

As buscas foram iniciadas de dotações empíricas de TCE para o contexto da ITO pesquisando artigos de revistas em ABI Inform, JSTOR e Science Direct usando palavras-chave relacionadas aos termos ITO e TCE. Eliminando duplicatas, artigos conceituais (por exemplo, Bahli e Rivard, 2003 ) e artigos que não se apropriam especificamente do TCE, identificamos 31 artigos empíricos da ITO para codificação. Vinte e três artigos (74%) utilizaram métodos de pesquisa quantitativa, seis artigos (19%) utilizaram métodos de pesquisa qualitativa e dois artigos utilizaram métodos mistos (6%). Os artigos foram publicados em 21 revistas diferentes<sup>2</sup> e abrangem os anos 1995-2010.

Na amostra final, 31 artigos incluíram apenas trabalhos que estudaram os efeitos principais, não mediando ou moderando efeitos.

Dois dos autores codificaram independentemente 73 achados dos 31 artigos. Para cada artigo, foram mapeados os termos TCE utilizados pelos autores, Para o artigo, foram codificados os principais *efeitos* entre variáveis independentes e dependentes.

Na pesquisa de estudo de caso, as medidas de tamanho não tinham qualquer relação com a capacidade subsequente do fornecedor de reduzir os custos do cliente em nossos dados. Especificamente, em Lacity e Willcocks (1998) , mostramos como três medidas de tamanho (tamanho do centro de dados, contagem de TI, E orçamento de TI) não explicou se os clientes alcançaram economia de custos de TI com a terceirização.

Embora o desenvolvimento de toda uma teoria de ITO esteja além do escopo deste artigo, ele fornece alguns exemplos de como as proposições podem ser derivadas dos pressupostos acima e da preponderância de evidências de Lacity et al. (2010).

Proposição.

O trabalho propõe incentivar os pesquisadores da ITO a começarem a avançar com suas teorias baseadas em dados.

No entanto, pode-se argumentar que há suficientes resultados mistos com a aplicação de TCE para estudar outsourcing de TI, para sugerir que outros trabalhos podem ser ainda mais importante.

Aspectos relevantes: outsourcing de TI, TI relacionada aos aspectos economicos da organização

#### 4- **Artigo:** Controles de Governança de Tecnologia da Informação para a terceirização de processos de negocio: Uma proposta a partir do Cobit

**Autores:** Edimara Mezzomo Luciano, Mauricio Gregianin Testa

**Ano:** 2011

**Palavras-chave:** terceirização de TI; governança de TI; Business Service Provider; gestão de TI; COBIT

**Modelo de gestão:** Terceirização de TI

**Resenha:** O objetivo desse estudo é definir um conjunto de elementos a partir do Cobit – Controle de objetivos para informação e tecnologia – que visa melhor gerenciar e controlar uma operação BSP. BSP – Business Service Provider – é uma forma de terceirização com alto nível de delegação que envolve muitos fornecedores, exigindo controles efetivos, sob pena de o serviço ser interrompido.

Os resultados mostram um conjunto de 10 processos de Cobit prioritários para controle e acompanhamento pelas organizações. Com o avanço da TI cresce a preocupação com

práticas de gestão para reduzir os riscos operacionais, para dar continuidade aos serviços prestados e preservar a relação com o cliente.

Governança de TI é a estrutura de relações e do processo de tomada de decisão em TI, essas decisões podem influenciar significativamente o desempenho da empresa. Quando uma empresa terceiriza parte de suas operações de TI, ela precisa ter um mecanismo de controle eficiente, porque a TI é um dos ativos mais importantes da empresa.

O estudo destacou a utilização do Cobit para fornecer informações detalhadas para o gerenciamento de processos, e analisou 34 objetivos pertencentes ao Cobit, para saber qual deles é o mais adequado à gestão e ao controle da terceirização.

A pesquisa também utilizou o ITIL, que é um conjunto de melhores práticas de gestão de TI. Nesse caso foram aplicados alguns processos: gerenciamento dos serviços de terceiros, definição e manutenção dos acordos de níveis de serviços, controle da segurança dos serviços, monitoramento dos processos, análise a adequação dos controles internos, auxilia a utilização da segurança independente.

Após a análise pode-se concluir que o conjunto de elementos propostos pode melhorar a maturidade da gestão das empresas, por meio da utilização de um controle para a gestão das atividades terceirizadas, reduzindo os riscos associados à terceirização.

Aspectos relevantes: abordagem do modelo de terceirização Business Service Provider (BSP), utilização do COBIT no controle de terceirização

#### 5- **Artigo:** Does IT outsourcing deliver economic value to firms

**Tradução:** A terceirização de TI oferece valor econômico às empresas?

**Autores:** Kholekile L. Gwebu, Jing Wang, Li Wang

**Ano:** 2010

**Palavras-chave:** IT outsourcing; Value chain; Business value; Accounting measures

**Modelo de gestão:** Outsourcing

**Resenha:** Esse estudo avalia o valor firme criado através da terceirização de TI, utilizando o modelo de cadeia de valor de Porter.

O objetivo dessa pesquisa é examinar até que ponto o valor firme é criado através das iniciativas de OTI.

Como resultado foi constatado que o efeito da terceirização da TI é melhor detectado no nível do processo intermediário e não no nível da empresa.

Essa pesquisa fornece conhecimentos empíricos úteis sobre os retornos econômicos da ITO. O Quadro Value Chain do Porter tem sido utilizado para identificar processos de negócios importantes de criação de valor. Com sua aplicação é possível mapear as consequências do desempenho da ITO, para assim examinar os impactos da ITO e identificar as medidas contábeis apropriadas que capturam esses impactos.

Hayes et al (2000) indicaram que a terceirização é uma bolsa de negócios de valor acrescentado apenas para as empresas e serviços menores.

A maioria dos estudos procuram estabelecer uma ligação entre a ITO e os indicadores de desempenho, sendo que essas conclusões podem ser ilusórias, pois outros fatores podem influenciar esses indicadores. O mais apropriado seria uma abordagem baseada em processos.

Uma das principais vantagens da estrutura da cadeia de valor é que permite o mapeamento dos impactos que as tecnologias ou práticas de gestão tem sobre cada atividade de valor agregado de uma empresa.

Para verificar se ITO ajuda as empresas a melhorar a relação custo e eficiência nas atividades da cadeia de valor foram analisadas as diferenças de desempenho de cada empresa. Com essa diferença de desempenho entre as empresas de ITO e combinados de



organizações de controle, foram realizados métodos de regressão múltipla para examinar se a diferença de desempenho das empresas de ITO é diferente das empresas de controle. Pode-se concluir que apenas as empresas de ITO orientadas para a logística de entrada são capazes de alcançar melhorias de eficiência.

Aspectos relevantes: Importância econômica de terceirização de TI, relação da terceirização com custos e eficiência organizacional

6- **Artigo:** Evaluating alternative industrial network organizations and information systems

**Tradução:** Avaliando organizações alternativas de redes industriais e sistemas de informação

**Autores:** Herwig Mittermayer, Carlos Rodrigues-Monroy

**Ano:** 2013

**Palavras-chave:** Supply chain management, Computer software, Simulation, Resource management, Discrete event simulation, Evaluation model, Coordination mechanisms, Supply chain management software, Enterprise resource planning system

**Modelo de Gestão:** Gestão de TI

**Resenha:** O objetivo desse estudo é apresentar um método de avaliação baseado na simulação para comparação de diferentes formas organizacionais e níveis de suporte de software no campo da gestão da cadeia de suprimentos.

Foi proposta uma alternativa organizacional que não requer nenhuma reorganização de estruturas, processos e sistemas instalados, pode ser usada como plataforma existente. A eficiência das formas organizacionais é determinada por 2 conceitos; a qualidade de coordenação e o custo de coordenação.

No estudo de simulação atual o impacto da demanda diferente dos erros de previsão sobre o desempenho logístico e o custo de coordenação é analisado usando as configurações de parâmetros específicos. Os custos unitários de encomendas foram escolhidos relativamente altos de modo a minimizar o custo logístico, para atender a demanda do mercado. O custo de coordenação é representado pela probabilidade de serem necessários procedimentos interativos no caso de soluções inviáveis.

Esse trabalho constituiu uma nova abordagem para avaliação das formas organizacionais, pois além dos benefícios logísticos, também é quantificado o custo de coordenação difícil de medir, dependendo da atividade. Os resultados mostram que os desvios da demanda podem ser absorvidos se a segmentação logística for implementada. O método de avaliação pesquisado pode ter um valor importante na tomada de decisão referente a TI no futuro. Isso ocorre por centrar-se em tipos de custo dependentes da atividade, e demonstra que a consolidação funcional não é adequada em situações de incerteza, mais sim a integração de rede.

Aspectos relevantes: Pontos positivos e negativos dos Sistemas de informação; influência dos sistemas de informação em diversos aspectos organizacionais

7- **Artigo:** Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE

**Tradução:** A política do governo, valor público e outsourcing de TI: O caso estratégica da ASPIRE

**Autores:** Antonio Cordella, Leslie Willcocks

**Ano:** 2012

**Palavras-chave:** Outsourcing; IT; Public value; Government policy; Public sector management; IT infrastructure; Case study

**Modelo de gestão:** Outsourcing

**Resenha:** O objetivo dessa pesquisa é avaliar as principais iniciativas de TI do governo central da Receita Federal, Alfandega e Imposto de Consumo.

Foi realizado um estudo exploratório no HMRC ( Alfandega e imposto de consumo) dos contratos de terceirização do setor publico e seu impacto na criação do valor público. Com os dados coletados pode ser explicado como a terceirização no setor público pode levar ao bloqueio do governo e reduzir a capacidade do governo de criar valor público.

Para formular o artigo, foram realizadas entrevistas, foram utilizados documentos internos e literatura secundaria. No caso Aspire (Acordo de terceirização entre a Capgemini e o HMRC), foi realizada uma comparação com a prática do setor privado, para dessa forma poder questionar se a terceirização é o limite do governo central.

A pesquisa ficou um pouco incompleta, tendo a necessidade de pesquisar mais para entender melhor se os investimentos em TI no setor público podem ser maleáveis o suficiente para gerar o valor público quando ocorrerem mudanças nas expectativas políticas coletivas.

Aspectos relevantes: Terceirização no setor publico, comparação entre o uso da terceirização no setor público e no privado

**8- Artigo:** Impacts of a Relationship Model on Informational Technology Governance: an Analysis of Managerial Perceptions in Brazil

**Tradução:** Impactos de um modelo de relacionamento sobre o governo da tecnologia da informação: uma análise da percepção gerencial no Brasil

**Autores:** Adriano Weber Scheeren, Joaquim Rubens Fontes-Filho

**Ano:** 2013

**Palavras-chave:** Information Technology; IT Governance; IT Alignment; Relationship Model; IT Strategy

**Modelo de gestão:** Governança de TI

**Resenha:** O objetivo deste artigo é analisar os benefícios e as limitações resultantes da implantação de um modelo para reger a relação entre as áreas de negócios e área de TI, caracteriza-se como um mecanismo de governança de TI, com base na percepção dos detentores de cargos de gerência. Para isso ele analisa os impactos, com base nas percepções dos gestores, da implantação de um modelo para reger a relação entre as áreas de negócios e de TI em uma grande organização financeira brasileira.

Foi feito um estudo de caso desta implantação, para isso foram realizadas análises documentais do processo e, em seguida, enviaram inquéritos eletrônicos a uma amostra de gestores, a fim de avaliar as suas percepções do impacto do modelo em termos do formalismo dos processos internos da organização, estratégico o alinhamento entre as áreas de negócios e de TI e níveis de governança da organização. Os resultados revelaram que os gestores perceberam melhorias na qualidade das soluções tecnológicas, os níveis de governança de TI, a compreensão da TI às necessidades da área e demandas na área de negócios, mas também afirmou que o processo de negociação foi mais complexa e não houve aumento em seu nível de satisfação com TI.

Os resultados podem contribuir para o desenvolvimento de instrumentos para a avaliação dos impactos da implantação de modelos de relacionamento em aspectos organizativos importantes.

O universo da pesquisa foi composto por gerentes da organização que constitui o objeto do estudo de caso que trabalhou nas áreas que conseguiram seus negócios e tecnologia. A pesquisa selecionou divisões e unidades de negócios responsáveis por pelo menos quatro soluções de tecnologia e, no caso da divisão de tecnologia, todas as áreas responsáveis para a construção de soluções tecnológicas, tanto em aplicações e infra-estrutura. 705 gerentes foram selecionados a partir de um universo de 1.000. Foi enviado um questionário e 161

respostas foram recebidas (22,84% do total). Além disso, a pesquisa documental foi realizada na organização. O objetivo deste último foi descrever e esclarecer o modelo utilizado para reger a relação entre as áreas de negócios e área de TI. A ferramenta de pesquisa de campo - um questionário eletrônico enviado

Analisando os resultados gerais, pode-se ver que, em todos os casos, as médias das avaliações da situação antes da implantação do modelo, realizado pelas áreas de negócios para todos os fatores usados para avaliar as principais hipóteses, foram maiores do que as médias de as avaliações do mesmo período realizado pelos gestores da área de TI. Em outras palavras, a percepção dos gestores da área de negócios em relação à situação antes do modelo foi mais favorável do que o dos gerentes de TI da área.

Aspectos relevantes: Impactos da TI na organização, aplicação da TI em diferentes áreas dentro da organização

9- **Artigo:** Information systems integration after merger and acquisition

**Tradução:** Integração de sistemas de informação após fusão e aquisição

**Autores:** She-I Chang, I-Cheng Chang, Tawei Wang

**Ano:** 2014

**Palavras-chave:** Mergers and acquisitions; Information systems integration; Post-M&A integration

**Modelo de gestão:** Sistemas Integrados

**Resenha:** O objetivo deste estudo é realizar um estudo de caso para entender a estratégia de integração de sistemas de informação (SI) de duas empresas de alta tecnologia após a fusão e aquisição: uma empresa líder local de equipamentos de internet e uma das maiores empresas fabricantes de PC OEM do mundo. A escolha dessas empresas dar-se-á pelo fato delas fornecem um importante contexto de pesquisa porque as linhas de produtos das duas empresas são perfeitamente complementares entre si. Para isso os autores realizam um estudo de caso sobre fusões e aquisições (M & A) de duas empresas de alta tecnologia para ilustrar as atividades de integração de SI nos processos de fusões e aquisições. O estudo resume 26 campos do processo de integração de SI no período pós-F & A. Esses 26 campos destacam os desafios na padronização do sistema integrado e os impactos sobre as rotinas de trabalho, bem como a resistência cultural.

O estudo mostra que o sucesso da integração de IS no contexto de fusões e aquisições é determinado pela identificação de funções críticas e pelo aproveitamento dos conhecimentos pré-M & A de ambas as empresas. Além disso, a normalização pode não ser a primeira prioridade durante o processo de integração. Também é benéfico para manter a singularidade dos sistemas de ambas as empresas que reduz as preocupações de resistência potencial do pessoal de TI. Este estudo também tem implicações gerenciais. Os resultados sugerem que a identificação e priorização de campos relevantes no contexto de uma integração de IS entre empresas melhoraria a decisão de alocação de recursos e a eficácia da avaliação pós-integração.

Os dados foram recolhidos por meio das atividades de integração pós-M & A IS através de entrevistas diretas e pessoais e documentos internos e externos. Para as entrevistas, os entrevistados foram selecionados com base nos três critérios: Os entrevistados tiveram períodos pré e pós-M & A; são os principais usuários do sistema; e estão envolvidos no processo de integração da SI. Foram entrevistados oito funcionários de ambas as empresas com anos de mandato de dois a 11 anos. Para cada entrevistado, foram distribuídos questionários abertos antes da entrevista formal para coletar as informações de fundo adicionais do entrevistado e quaisquer possíveis insights que os entrevistados gostariam de fazer endereço. Os documentos internos e externos que foram pesquisados incluem cartas, memorandos, comunicados, agendas de reuniões, notas e registros, documentos

administrativos tais como propostas, relatórios de progresso de trabalho e recortes, e outros artigos que apareceram nos meios de comunicação de massa. Os autores obtiveram acesso a relevantes registros de M & A, transformação de SI de empresas individuais, problemas de M & A, documentos de introdução ERP, exposições públicas e anúncios.

Das entrevistas, classificamos o fenômeno 335 e os fatores-chave da integração da IS em três grandes categorias. Dentre esses fatores, 65 referem-se às atividades gerais de M & A (categoria A), 170 referem-se aos detalhes de implementação do sistema (categoria B) e 100 estão especificamente relacionados aos processos de integração de SI (categoria C). Esses fenômenos e fatores-chave são agrupados em 26 campos diferentes. Por exemplo, o fator A27 é sobre comunicação e coordenação porque os entrevistados afirmam que "a comunicação desempenha um papel muito significativo em fusões e aquisições das empresas."

Com resultado pode ser destacada: a integração IS simultaneamente indicam um padrão de preservação e absorção. Ou seja, para padronizar a infra-estrutura e os sistemas, ambas as empresas precisam seguir a estratégia de TI do Grupo H e as principais implementações. Ao mesmo tempo, ambas as empresas ainda controlam seus próprios fornecedores e gestão de recursos humanos (incluindo a mudança de gestão). No que se refere a integração de SI no nosso contexto de fusão de duas empresas de manufatura de alta tecnologia não é explicado. Especificamente, no caso do estudo, tanto o Grupo H quanto a Empresa A mantêm suas modificações personalizadas e criam um novo sistema. Este caso combina simultaneamente preservação e absorção, uma vez que ambas as empresas alavancam conhecimento pré-M & A em vez de se concentrarem na competência central de uma empresa e integrar com base no nível de autonomia. Além disso, as duas empresas realmente não tentam criar diferentes culturas de departamento de TI. Em vez disso, através do estabelecimento de um novo sistema, a cultura e os processos operacionais serão afetados. Tal impacto cultural e resistência potencial são tratados em cada empresa com autonomia e pode possivelmente reduzir a resistência e ajudar com a mudança de gestão.

Aspectos relevantes: Sistemas de integração, comparação de modelos de sistemas de informação de empresas que sofreram processos de fusão e aquisição

#### 10- **Artigo:** Information technology outsourcing through a configurational lens

**Tradução:** Outsourcing de tecnologia da informação através de uma lente configurável

**Autores:** Lior Fink

**Ano:** 2010

**Palavras-chave:** IT outsourcing; Configurational theory; Relational view of the firm; Outsourcing effectiveness

**Modelo de gestão:** Outsourcing

**Resenha:** Este artigo explora o valor de uma abordagem configuracional para terceirização de TI, desenvolvendo uma estrutura para a eficácia de terceirização de TI. A estrutura identifica quatro dimensões de alto nível que correspondem à posição de recursos de uma organização em quatro áreas-chave: posição de valor de TI organizacional, posição de ativos de TI organizacional, posição de ativos relacional, e posição de capacidade relacional. Um novo método estruturado é usado para identificar as configurações de terceirização congruentes dentro do intervalo de possíveis configurações de terceirização com base nas interdependências entre as quatro dimensões. Três configurações de terceirização congruentes, designada dependência de ativos, dependência relacional e independência, emergem dessa análise. Baseando-se nos pressupostos da teoria configuracional sobre a mudança organizacional e tendo uma perspectiva dinâmica, o quadro é estendido para descrever como as organizações transição entre as configurações

de terceirização ao longo do tempo. Este artigo demonstra como uma abordagem configuracional pode abordar três problemas potenciais da literatura de terceirização e avançar a pesquisa de terceirização.

Este trabalho sugere que o potencial da pesquisa para avançar na compreensão dos relacionamentos de terceirização pode não ter sido plenamente realizado por causa da lacuna entre os ricos fundamentos teóricos de estudos anteriores e sua tendência a confiar em uma abordagem reducionista, que busca desagregar a organização fenômenos em relações lineares unidirecional entre os atributos organizacionais.

O objetivo deste artigo é descobrir o valor potencial de uma abordagem configuracional (Teoria configuracional sugere que as organizações são melhor entendidas como agrupamentos coerentes de atributos distintos que geralmente ocorrem em conjunto) para a terceirização, desenvolvendo um quadro de eficácia de terceirização. Ele apresenta uma abordagem teórica e, em seguida, aplica essa abordagem para desenvolver um quadro teórico. Ao fazer isso, o artigo demonstra como os três problemas descritos acima podem ser abordados aplicando uma abordagem teórica que ainda não foi aplicada significativamente na terceirização da pesquisa. O restante deste artigo é construído da seguinte forma: uma abordagem configuracional e seus potenciais benefícios para a terceirização da pesquisa são apresentados. Em seguida, a abordagem configuracional é aplicada para desenvolver um quadro de eficácia de terceirização. Um novo método configuracional e métodos convencionais de teoria de conjuntos são usados para estruturar o processo de desenvolvimento da estrutura. Como a estrutura retrata relacionamentos estáticos, é estendido para incorporar uma perspectiva dinâmica das trajetórias de mudança nos relacionamentos de terceirização. O quadro extrai seu valor preditivo a partir de seis proposições que são formuladas como parte das análises estáticas e dinâmicas. Finalmente, discutem-se as implicações, limitações e diretrizes de pesquisa empírica deste artigo.

A proposta deste trabalho é um novo método estruturado para identificar congruência dentro de configurações. O método segue três etapas: (a) mapear o intervalo de configurações possíveis, (b) formular um conjunto parsimonioso de proposições para descrever interdependências entre atributos, e (c) aplicar essas proposições para definir as configurações congruentes, que devem dominar o intervalo de possíveis configurações e superar configurações incongruentes.

A contribuição deste trabalho é demonstrar como uma abordagem configuracional aborda três problemas da literatura de terceirização - descobertas contraditórias não resolvidas, modelos de pesquisa simplificados e escassez de visões dinâmicas. Este artigo demonstra toda a gama de suas implicações. Até o momento, poucos estudos têm aplicado a teoria configuracional para investigar relações de terceirização ( [Cullen et al., 2005](#) e [Lee et al., 2004](#) ). Esses estudos têm se concentrado em atributos que refletem a dimensão da posição do ativo relacional (atributos que caracterizam o arranjo de terceirização, como seu escopo e duração). Em geral, não abordaram atributos que refletem as outras três dimensões, analisaram as interdependências entre os atributos como fonte de congruência ou incorporaram uma perspectiva dinâmica da relação. Neste contexto, a contribuição do presente artigo é dupla: amplia significativamente o escopo de atributos que devem ser considerados na análise de relações de terceirização e leva a adoção da teoria configuracional a um novo nível. Esta última contribuição é particularmente importante porque mostra como as muitas facetas da teoria configuracional, incluindo métodos de teoria de conjuntos e suposições dinâmicas, podem ser aplicadas de forma consistente e integrativa para explicar os impactos organizacionais da TI.

Aspectos relevantes: Questionamento sobre a eficácia da terceirização, aplicação da terceirização em diferentes níveis organizacionais.

**11- Artigo:** IT service climate, antecedents and IT service quality outcomes: Some initial evidence

**Tradução:** Clima de serviços de TI, antecedentes e resultados de qualidade de serviços de TI: Algumas evidências iniciais

**Autores:** Ronnie Jia, Blaize Horner Reich

**Ano:** 2013

**Palavras-chave:** IT Organizational climate; Service climate; IT service climate; Service quality; ServQual; IT service management; ITSM; Supervisory support; Team support; Ancillary support

**Modelo de gestão:** Gestão de TI

**Resenha:** Este estudo estabelece-a empiricamente como um preditor da qualidade do serviço de TI, utilizando dados de inquéritos das unidades de TI e dos seus clientes. Também foi examinado um conjunto de antecedentes que fornecem uma base sobre a qual um clima de serviço favorável pode ser construído. O instrumento de clima de serviço de TI, quando incorporado em iniciativas de feedback dos funcionários, pode fornecer orientação aos executivos de TI sobre práticas para melhorar a qualidade do serviço.

Este estudo pretende oferecer uma das ferramentas para complementar medidas de qualidade de serviço; Instrumentos para medir os fatores relacionados ao serviço dentro da função de TI que podem identificar causas de falhas de serviço.

Na literatura teoria clima organizacional, pesquisa seminal sobre clima de serviço no contexto da banca comercial demonstrou uma Forte relação entre clima de serviço e qualidade de serviço.

Doze entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com analistas de sistemas de TI, gerentes e executivos de quatro organizações, representando telecomunicações, seguros, banca e indústrias de mídia. As entrevistas tiveram duração de 1 a 2 horas e meia e utilizaram sondagens abertas como "Quais são os fatores do departamento de TI que têm impacto na qualidade do serviço prestado aos seus clientes?" Os entrevistados receberam perguntas com antecedência para que eles tivessem Uma oportunidade para refletir sobre essas questões ( [Jia e Reich, 2008](#) ). Em geral, os entrevistados acharam a construção do clima do serviço de TI atraente e prontamente aplicável ao contexto do serviço de TI.

Além de refinar ainda mais o instrumento e replicar nossos resultados em diferentes configurações, como em novas indústrias e diferentes tipos de serviços de TI (por exemplo, helpdesk, rede), pesquisas futuras podem estudar o clima de serviços de TI em outros níveis de análise

Pesquisas futuras também poderiam investigar como o clie, como o TI, e comparar o serviço de TI climas entre as organizações.ma de serviços de TI pode influenciar os outros dois pilares do sucesso de TI, ou seja, qualidade da informação e qualidade dos sistemas ( [DeLone e McLean, 2003](#) ; [Pitt et al ., 1995](#) ), bem como as inter-relações entre serviço, Qualidade do sistema.

Este estudo analisou apenas o resultado de qualidade de serviço do Serviço de TI Clima. Há um escopo significativo para a pesquisa futura examinar suas implicações em outras medidas da eficácia de IT tais como a qualidade do sistema, alinhamento do negócio-IT, e satisfação do cliente. Além disso, pode ser interessante examinar a congruência do clima de serviços de TI com o clima geral de serviços organizacionais e relacionar o clima de serviços de TI com o sucesso geral do serviço organizacional.

Aspectos relevantes: Aplicação da TI em diversas áreas da organização, influência da TI no clima organizacional.

12-**Artigo:** Knowledge based transactions and decision framing in Information Technology Outsourcing

**Tradução:** Transações baseadas em conhecimento e enquadramento de decisões no Outsourcing de Tecnologia da Informação

**Autores:** Amit Jain, Raymond-Alain Thietart

**Ano:** 2013

**Palavras-chave:** Expropriation; Stickiness; Capabilities; Knowledge-based transaction costs; Prospect theory; IT outsourcing

**Modelo de gestão:** Outsourcing

**Resenha:** O estudo propõe que os custos de transação baseados no conhecimento e o enquadramento de decisões dos gerentes afetem a decisão de terceirizar e o desempenho a seguir. Foi desenvolvido um modelo de custos de transação baseados no conhecimento. Através de uma consideração de expropriação, foi apresentado um modelo de terceirização de TI que abrange a possibilidade de comportamento oportunista e os pressupostos comportamentais da economia de custos de transação. Além disso, o modelo dá o devido crédito à racional da visão baseada em conhecimento através de uma consideração de viscosidade e capacidades firmes. Usando este modelo de KTC, nossa pesquisa cita que os modelos são comumente entendido como sendo duas teorias opostas: abordagem da economia (ECT) e a visão baseada.

A pesquisa coloca em foco uma série de conhecimentos fundamentais baseados e comportamentais preocupações relativas à terceirização que escapam análise quando o foco é limitado aos custos de produção e à ameaça de riscos contratuais.

Neste estudo, também é proposto que os custos de transações baseadas no conhecimento e o enquadramento de decisões dos gerentes são efeitos omitidos significativos que poderiam potencialmente melhorar a previsibilidade da ITO.

A amostra é extraída de uma lista de empresas que compõem os índices de ações franceses (CAC40) e britânicos (FTSE100). Os executivos seniores das empresas da amostra foram convidados a contribuir para a pesquisa (1) identificando pelo menos dois processos de TI e até que ponto eles foram terceirizados; E (2) propor os nomes de executivos em suas empresas que tinham experiência com esses processos de TI e suas decisões de terceirização. As cartas de acompanhamento foram enviadas aos gerentes que não responderam à correspondência inicial. Dos 1307 executivos contatados, 140 (10,7%) forneceram informações de contato de 289 executivos experientes em terceirização. Esses 289 executivos foram, por sua vez, contatados e convidados a participar da pesquisa respondendo ao questionário da pesquisa sobre os processos identificados por seus executivos seniores. 96 (33,2%) participaram da pesquisa. Isso deu um total de 192 observações de decisões de terceirização. No entanto, apenas 180 destas observações de 86 empresas foram utilizáveis, uma vez que 12 observações tinham uma grande proporção de dados em falta. Vale ressaltar que várias empresas da amostra forneceram dados sobre mais de dois processos de TI, resultando em 2,09 observações por empresa em média.

Antes de o questionário ser enviado aos entrevistados, em uma fase preliminar, foram realizadas 14 entrevistas semi-diretivas com altos executivos de TI de empresas líderes, a fim de obter uma melhor compreensão da decisão de terceirização. Essas entrevistas forneceram informações sobre uma ampla gama de decisões de terceirização baseadas em TI. O questionário, em seguida, foi pré-testado (Sheatsley de 1983 e Spector, 1992) com um conjunto de 12 executivos com experiência em TI e a decisão de terceirizar. As respostas coletadas durante este período de pré-teste não foram incluídas no conjunto final de dados. O questionário foi modificado com base no feedback desses executivos

através de várias iterações. Desta forma, é obtida com clareza e foi reduzida em comprimento para aumentar a taxa de resposta ( Dillman, 1978 ).

Foi realizada uma análise estatística compreendida em duas etapas distintas. Na primeira etapa, utilizaram um modelo Probit para investigar a influência da expropriação, viscosidade e conhecimento relativo do fornecedor e capacidades na decisão de terceirização.

Os resultados são consistentes com uma perspectiva da teoria segundo a qual os gerentes assumem o risco de perder o conhecimento proprietário por terceirização, porque eles não querem incorrer na perda segura de um desempenho de um fornecedor atraente.

Apesar de algumas limitações potenciais da pesquisa, os resultados têm o valor para decisões de ITO. Mais importante ainda, os instrumentos de levantamento dão origem à possibilidade de vários tipos de viés, tais como viés de método comum e viés de não resposta.

Aspectos relevantes: Comparação entre conhecimento organizacional e decisões de outsourcing, impacto da gestão de conhecimento na terceirização

**13-Artigo:** Proposal for a measurement model for software tests with a focus on the management of outsourced services

**Tradução:** Proposta de um modelo de medição para testes de software com foco na gestão de serviços terceirizados

**Autores:** Angelica Toffano Seidel Calazans, Ricardo Ajax Dias Koloski, Luiz Carlos Miyadaira Ribeiro Junior

**Ano:** 2012

**Palavras-chave:** Test process, hiring management, outsourcing, metrics, and measurements

**Modelo de gestão:** Outsourcing

**Resenha:** Este artigo apresenta uma proposta para um modelo de medição para testes de software com foco na gestão de serviços terceirizados por organizações governamentais. Foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar e analisar o processo de teste; Identificar e analisar as normas existentes que regem a contratação de serviços de TI e propor um Modelo de Medição para serviços terceirizados deste tipo. Quanto à análise dos dados coletados (pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas), adotou-se a análise de conteúdo e, para preparar as métricas, utilizou-se a abordagem GQM - Meta, Perguntas, Métricas. O resultado foi confirmado por entrevistas semi-estruturadas. Aqui está o que a pesquisa identifica como possível: estabelecer critérios objetivos e mensuráveis para um tamanho de medida como insumo para avaliar os esforços e os prazos envolvidos; para acompanhar os subprocessos de teste e avaliar a qualidade do serviço. Portanto, a gestão deste tipo de contratação de serviços pode ser feita de forma mais eficiente.

Foram aplicados os seguintes instrumentos de coleta de dados: pesquisa em documentação e entrevistas semi-estruturadas. Para a análise dos dados coletados, utilizou-se análise de conteúdo (entrevista e documentação). Na análise documental, foram considerados os seguintes construtos: aspectos relacionados aos processos de teste, identificação de etapas, atividades e produtos gerados; As leis, normas, instruções e modelos relativos à disciplina de teste.

A pesquisa documental é o método de coleta de dados e visa o acesso às fontes relacionadas, sejam elas escritas ou não. Fontes documentais escritas incluem documentação oficial, não oficial e estatística. Fontes documentais não escritas incluem fontes como imagens e sons e iconografia, entre outras. A pesquisa documental, às vezes, leva a outras técnicas de pesquisa como observação, análise de conteúdo e outras



(Albarello et al, 1995).

Para complementar a pesquisa e visando à triangulação dos resultados, foram entrevistados os funcionários de uma fábrica de teste, em busca de sua percepção dos serviços realizados em um contrato de teste. Além disso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com funcionários de uma empresa contratante de uma fábrica de testes, com o objetivo de identificar a percepção de suas necessidades relacionadas às atividades de teste contratadas.

O objetivo da entrevista é obter descrições dos diferentes aspectos e das situações específicas de um fenômeno do mundo real de acordo com a visão dos entrevistados (Kvale, 1996).

Finalmente, após a análise das medidas encontradas na literatura especializada, das normas, instruções e modelos já existentes para gerenciar a terceirização de serviços na esfera governamental e da aplicação da metodologia GQM, é possível: uma medida de tamanho e, conseqüentemente, de entrada, para estimar o esforço e o tempo de realização dos testes exige monitorar os subprocessos de testes terceirizados, também por meio de critérios objetivos e mensuráveis; estabelecer os critérios de qualidade, avaliando se o produto final atende a esses critérios. Como tal, a gestão deste tipo de terceirização seria viabilizada de forma mais eficiente. É importante ressaltar que as entrevistas realizadas validaram as necessidades identificadas, bem como as medidas propostas.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a implementação do modelo e das medidas propostas para verificar sua aplicabilidade.

Aspectos relevantes: controle dos serviços terceirizados, gestão de contratos

#### 14- **Artigo:** Risk analysis in information technology and communication outsourcing

**Tradução:** Análise de risco na terceirização da tecnologia de informação e comunicação

**Autores:** Edmir Parada Vasques Prado

**Ano:** 2011

**Palavras-chave:** IS project management; IS multiple-projects environment; ERP; Actor network theory; Project management

**Modelo de gestão:** Outsourcing

**Resenha:** Esta pesquisa tem como objetivo avaliar o processo de análise de risco em terceirização de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), conduzido por organizações do setor privado. A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de tipo descritivo, quantitativo e transversal, que foi utilizado no método survey. Os dados foram coletados através de questionário, a amostra não é aleatória e foi utilizado um processo de amostragem de conveniência. A pesquisa contribuiu para a compreensão do processo de análise de risco na terceirização de serviços de TIC e identificou relações estatisticamente significativas entre análise de risco, tamanho da organização e sua indústria e entre análise de risco e diversidade de serviços terceirizados.

A pesquisa proposta neste trabalho é caracterizada como um estudo descritivo, e tem como objetivo determinar a frequência em que ocorre algum fenômeno e descobrir ou verificar a ligação entre variáveis. Foi adotada uma técnica estatística Fischer's Exact Test para analisar os dados. Esta técnica aplica-se às tabelas de contingência que têm células esparsas ou desequilibradas e, portanto, se aplica a pequenas amostras. Optamos por uma amostra não aleatória, com um procedimento de amostragem de conveniência, estas características são adequadas para obter informações com menor custo. Os dados coletados foram classificados como dados primários, ou seja, aqueles que não foram coletados anteriormente. As pessoas entrevistadas são as responsáveis pelo departamento de TIC das organizações.

Um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados foi adotado neste estudo. A vantagem deste instrumento é a redução de custos da pesquisa e a uniformidade de medição. Os dados foram coletados no segundo semestre de 2008. A análise dos dados foi realizada em três etapas. Na primeira etapa foram utilizadas estatísticas descritivas, que incluem tabelas de frequência e contingência. O objetivo desta etapa é descrever a amostra e aprender sobre os recursos apresentados no modelo de pesquisa. Na segunda etapa foi realizada uma análise da confiabilidade das escalas de medição utilizando a técnica de análise fatorial. Na última etapa utilizamos o Teste Exato de Fischer para verificar as hipóteses de pesquisa.

O objetivo deste trabalho foi avaliar o processo de análise de risco na terceirização de serviços de TIC. Esse objetivo foi alcançado através de uma pesquisa que analisou 54 organizações do setor privado. Foram testadas três hipóteses sobre a análise de risco na terceirização de TICs. Duas hipóteses foram confirmadas e são as principais contribuições desta pesquisa.

Os resultados deste estudo devem ser considerados de acordo com suas limitações. Entre eles, está o associado ao método de pesquisa utilizado. Uma amostra não aleatória obtida através de um processo de amostragem de conveniência não permite a generalização dos resultados. Portanto, recomendamos o desenvolvimento de novas pesquisas, com base nas proposições deste estudo. As alternativas possíveis incluem o seguinte: replicar esta pesquisa usando uma amostra aleatória e estender o estudo para a indústria comercial, para permitir uma melhor comparação entre as várias indústrias.

Aspectos relevantes: riscos da terceirização da Tecnologia de Informação e Comunicação

15- **Artigo:** Strategic partnership building in it offshore outsourcing: institutional elements for a banking ERP system licensing

**Tradução:** Estratégia de parceria estratégica para a terceirização offshore: elementos institucionais para o licenciamento do sistema ERP bancário

**Autores:** Luis Kalb Roses

**Ano:** 2013

**Palavras-chave:** Offshore IT outsourcing; strategic partnership; ERP system; institutional theory

**Modelo de gestão:** Outsourcing

**Resenha:** O objetivo deste trabalho é projetar um modelo conceitual de elementos institucionais para a construção de uma parceria estratégica cliente-fornecedor em terceirização de TI, envolvendo um sistema de licenciamento de sistemas ERP. Este modelo resultou de um estudo de caso em um banco transnacional brasileiro, que é um dos 10 maiores bancos americanos em termos de volume de ativos. A técnica de análise de conteúdo qualitativa avaliou os dados coletados de entrevistas, documentos e observações. Os resultados mostram a importância de uma perspectiva institucional multidimensional com um conjunto de elementos reguladores, normativos e cognitivos para estruturar uma parceria cliente-fornecedor. A análise de dados confirmou elementos predefinidos na teoria desenvolvida, assim como novos identificados.

O estudo apresenta um modelo de elementos institucionais com o objetivo de delinear a visão do cliente sobre a parceria estratégica cliente-fornecedor de TI, dá a oportunidade de identificar e integrar elementos regulatórios, normativos e cognitivos derivados de várias teorias (Scott, 2001, p.51).

A natureza desta pesquisa é descritiva-exploratória através de uma única estratégia de estudo de caso, uma vez que o fenômeno em estudo é contemporâneo, não facilmente dissociável de seu contexto e caracterizado como uma "situação tecnicamente única em que pode haver muitas mais variáveis de interesse do que dados pontos "(Yin, 2001,

p.32). O estudo de caso "contribui de forma única para a compreensão dos fenômenos individuais, sociais e políticos" (Yin, 2001, p.67), que inclui processos organizacionais. Além disso, esta pesquisa segue os critérios de Miles e Huberman (1994, p.34) para a adoção de um estudo de caso: a) um caso politicamente importante, devido às suas características relevantes para o momento, pois está relacionado a uma estratégia bancária para uma melhor Mercado internacional; b) um caso oportuno, quando o objetivo seja investigar novas tendências ou eventos inesperados, já que a unidade de análise está relacionada a um projeto estratégico ocorrido; e c) um caso conveniente, considerando os aspectos de menor tempo, custo e esforço, já que o pesquisador tem fácil acesso aos dados do estudo de caso.

No total, o pesquisador entrevistou 20 colaboradores do BANK com envolvimento direto ou indireto no projeto SYSINTBRAN. No período de dezembro de 2005 a abril de 2007, estes funcionários autorizaram o pesquisador a registrar as entrevistas, que foram transcritas para fins de análise.

Para a análise dos dados coletados dos documentos, entrevistas e observações dos pesquisadores, este estudo aplicou a técnica de análise qualitativa de conteúdo através de análise categórica (Bardin, 1977, p.153). A unidade de significância, ou registro, foi temas (análise temática). Dessa forma, o critério de categorização era semântico e não sintático (agregando verbos, adjetivos, pronomes, etc.) ou lexicais (agregando-se pelo sentido das palavras). Os temas são recortes de unidades com extensões de comprimento variável, incluindo várias frases.

Este estudo sugere três oportunidades de pesquisa futura, com base no modelo dos elementos institucionais desenvolvidos. Primeiro, projetos de pesquisa quantitativa com parte de seus elementos, como são vários, quando o uso da análise fatorial exploratória e confirmatória pode ser de grande relevância. O modelo pode exigir algumas modificações para assegurar sua adequação às observações coletadas através de significância estatística. A segunda oportunidade é o desenvolvimento de um modelo semelhante a partir da perspectiva do fornecedor, pois este trabalho explorou apenas a perspectiva do cliente. Os resultados podem indicar um modelo mais holístico para explicar a relação cliente-fornecedor na terceirização de TI. Finalmente, a terceira oportunidade é comparar os resultados deste estudo com os de estudos desenvolvidos em um contexto semelhante.

Aspectos relevantes: Sistema de Informação Bancário, serviços bancários e a utilização da Terceirização

#### 16- **Artigo:** The evaluation and improvement of it governance

**Tradução:** A avaliação e melhoria da sua governança

**Autores:** Patricia Pérez Lorences, Lourdes Francisca García Ávila

**Ano:** 2013

**Palavras-chave:** IT Governance; IT Management; IT Strategic Alignment; IT Risk Management; IT Governance Assess; IT Governance Improvement

**Modelo de gestão:** Governança de TI

**Resenha:** O presente artigo tem por objetivo propor um procedimento geral para avaliar e aprimorar a Governança de Tecnologia da Informação (TI) em uma organização, considerando o Alinhamento Empresarial - TI ea gestão de riscos. O procedimento integra ferramentas de gerenciamento como gerenciamento de processos de negócios, gerenciamento de riscos, alinhamento estratégico e balanced scorecard. Adicionalmente, para avaliar o nível de Governança de TI, foi proposto um indicador baseado na maturidade do processo. Os conceitos e idéias apresentados aqui foram aplicados em quatro estudos de caso, verificando sua viabilidade de implementação. Os resultados

indicam um baixo nível de governança de TI e a existência de vários problemas principalmente nos planos e Organizar e Monitorar e Avaliar domínios.

O objetivo do estudo relatado neste trabalho foi desenvolver um procedimento geral para avaliar e melhorar a governança de TI em uma organização, considerando o alinhamento de negócios - TI e gestão de riscos.

A aplicação do procedimento em quatro estudos de caso permite-nos verificar a sua viabilidade de implementação como instrumentos metodológicos eficazes para, em primeiro lugar, avaliar a governança de TI nessas empresas focando os principais problemas e, em segundo lugar, determinar oportunidades de melhoria que contribuam para TI Alinhamento de negócios e gestão de riscos.

Consideramos a realização de um equilíbrio entre a empresa selecionada, incluindo duas empresas de desenvolvimento de software e duas empresas comerciais. Neste artigo foi apresentado uma síntese dos resultados em uma empresa de desenvolvimento de software e a análise global para o resto. A aplicação do procedimento na empresa permite o desenho e implementação de um novo processo de governança de TI de acordo com suas peculiaridades. A melhoria da governança de TI é evidente na elevação do indicador para avaliar o nível de Governança de TI desde 25,87% a 44,81%, resultante de uma melhora considerável em todos os domínios.

Os cálculos do indicador para avaliar o nível de governança de TI mostraram todos os resultados dos estudos de caso abaixo dos 40%, denotando um nível baixo e a existência de vários problemas principalmente nos domínios Plano e Organizar e Monitorar e Avaliar. A análise comprova que existe uma falta de governança de TI adequada, com base em requisitos de negócios. A aplicação bem-sucedida do procedimento nas empresas estudadas, tanto em empresas de software quanto em empresas comerciais, demonstrou sua aplicabilidade a entidades com características diferentes, evidenciando-se flexibilidade operacional adequada. A capacidade de selecionar os objetivos de controle a serem avaliados e determinar a importância relativa que eles têm na empresa para obter uma avaliação de seu nível de gestão, para garantir a flexibilidade de sua aplicação. Isso foi demonstrado quando as ferramentas metodológicas da fase de avaliação foram aplicadas aos estudos de caso do software. Do mesmo modo, foi verificado no caso das outras duas empresas em estudo, ambos comerciantes. A flexibilidade de seus instrumentos foi demonstrada, tornando-os desejáveis em princípio, por outras organizações similares, que apoiam, em maior ou menor grau,

Neste artigo, foi apresentado um novo procedimento geral para analisar, avaliar, monitorar e melhorar a Governança de TI em uma organização. O procedimento considera o alinhamento entre os processos de negócios e os recursos de TI, o gerenciamento de riscos de TI, a abordagem da maturidade do processo, os princípios do Business Process Management e do Balanced Scorecard. Tudo isso é complementado pelo quadro COBIT, expressão das melhores práticas no campo da governança de TI. A estrutura e o conteúdo das fases propostas garantem o ciclo de melhoria contínua para a governança de TI. A fase de avaliação integra as melhores práticas da estrutura COBIT com ferramentas de alinhamento de recursos de TI e gestão de riscos, considerando a satisfação dos colaboradores, permitindo assim uma avaliação abrangente da governança de TI na organização. As fases de concepção e implementação, com base na avaliação e melhores práticas, orientar a construção do processo de governança de TI como uma proposta central de melhoria. A inclusão de uma fase de controle é vital para garantir a melhoria contínua; Esta fase permite o monitoramento, equilíbrio objetivo e indicadores de desempenho que garantem ações de melhoria pró-ativa.

Aspectos relevantes: Controle da Governança de TI

17 – **Artigo:** The impact of IT governance on IT projects--the case of the Ghana Rural Bank computerization and inter-connectivity project

**Tradução:** O impacto da governança de TI em projetos de TI - o caso do projeto de informatização e interconectividade do Banco Rural do Gana

**Autores:** William Allassani

**Ano:** 2013

**Palavras-chave:** IT Governance; Project Management; IT Projects

**Modelo de gestão:** Governança de TI

**Resenha:** Esta pesquisa busca analisar as causas profundas das falhas maciças de Projetos de TI, especialmente em estabelecimentos governamentais. Também mostra que a implementação bem-sucedida de projetos de TI não é apenas o projeto em princípios de gestão. Ele responde à pergunta 'por que os projetos de TI falham apesar da aplicação de princípios de gerenciamento de projetos testados e testados? O documento também conclui que os princípios de Gerenciamento de Projetos por si só não garantem a implementação bem-sucedida de projetos de TI, mas devem ser incorporados no princípio da Governança de TI. As conclusões são extraídas do Projeto de Informatização e Interconectividade do Banco Rural do Gana,

Com base no estudo de 250 empresas em todo o mundo, Governança de TI mostra como projetar e implementar um sistema de direitos de decisão que irá transformar a TI de uma despesa para um investimento rentável.

Este estudo mostra que para um projeto de TI ser concluído dentro do cronograma, dentro do orçamento e de acordo com a especificação, deve haver uma forte presença de uma estrutura de governança eficaz. Simplesmente aplicar os princípios de gerenciamento de projetos não realizaria a tarefa. Por exemplo, um princípio PRINCE2 recomenda o desenvolvimento de uma Carta do Projeto que é uma declaração do âmbito, objetivos e participantes num projeto. Ele fornece uma delimitação preliminar de papéis e responsabilidades, delimita os objetivos do projeto, identifica as principais partes interessadas e define a autoridade do gerente do projeto. No entanto, se a estrutura de governança não estiver correta, o fluxo de informações dentro da equipe seria muito limitado. Se há uma mudança de pessoal de uma equipe de projeto ou uma mudança de governo,

Uma estrutura de governo clara, com responsabilidades bem definidas e linhas de relatório é um pré-requisito para a implementação bem-sucedida de um projeto. Um fato importante que deve ser observado é que os membros individuais das equipes de projeto devem ser removidos de seus horários normais e anexados permanentemente às equipes. No entanto, esta situação só pode ser contornada se uma estrutura de governação adequada assegurar que o indivíduo ou grupo de indivíduos alocar um prazo específico para o projeto, como aconteceu com o pessoal do Banco Apex ARB que foram redigidos para a equipe do projeto. A alocação de prazos específicos pode ser adotada se o executivo está totalmente envolvido no processo e aprova este acordo. Sem envolvimento e aprovação executiva, seria impossível alcançar esse feito.

Finalmente, sem o executivo estar totalmente envolvido em todos os aspectos de um projeto, desafios são obrigados a existir especialmente no que diz respeito ao financiamento. MiDA sendo os patrocinadores do GRBCIP foram totalmente envolvidos em todos os aspectos do projeto e, portanto, preparado para liberar financiamento extra onde era necessário. O Projeto Nacional de Identificação do Gana sempre falhou desde sua criação em 1973, principalmente devido ao financiamento. Talvez, a falta de apoio executivo e compromisso com o projeto poderia ser a causa.

Entretanto, deve-se notar que existem semelhanças entre as metodologias de Governança de TI que foram aplicadas no caso do Projeto de Informatização do Banco Rural do Gana e

metodologias aplicadas em outros países. A metodologia aplicada no GRBCIP não deve ser vista apenas como estranha ao Gana, uma vez que pode ser aplicada com sucesso em diferentes empresas públicas ou privadas, bem como em outros países do mundo.

Uma limitação do estudo foi a incapacidade de entrevistar membros do Comitê Diretor do Projeto, bem como funcionários da Autoridade de Desenvolvimento do Milênio para obter suas opiniões sobre o impacto da estrutura e do projeto da equipe do projeto. Qualquer pesquisa futura deve considerar entrevistas com esses funcionários.

No entanto, há espaço para futuras pesquisas. Isso tem a ver com qualquer papel da Governança Corporativa de TI na Implementação Pós-Projeto.

Aspectos relevantes: Implementação de Sistema Bancário em banco rural metodologia

- 18- **Artigo:** The influence of shared mental models between the CIO and the top management team on the strategic alignment of information systems: a comparison between Brazilian and US companies

**Tradução:** A influência de modelos mentais compartilhados entre o CIO e a equipe de alta direção no alinhamento estratégico de sistemas de informação: uma comparação entre empresas brasileiras e norte-americanas

**Autores:** Nicolau Reinhard, Jose Ricardo Bigueti

**Ano:** 2013

**Palavras-chave:** IT management; Chief Information Officer; Strategic Information Systems Alignment; Shared Mental Model; Organizational Knowledge System;

**Modelo de gestão:** Gestão de TI

**Resenha:** O objetivo deste estudo é examinar o desenvolvimento de modelos mentais compartilhados (SMMs) entre o CIO e o TMT sobre o papel dos sistemas de informação na organização. Um SMM é conceituado como uma construção multidimensional abrangendo as dimensões de linguagem compartilhada e compreensão compartilhada. O estudo postula que os mecanismos de troca de conhecimento e semelhança relacional entre o CIO e TMT são antecedentes chave para o desenvolvimento de SMMs. SMMs entre o CIO e TMT são esperados para orientar a orientação estratégica da organização e pode influenciar alinhamento estratégico e resultados organizacionais. O modelo foi testado através de um levantamento de campo de pares CIO - TMT usando modelagem de equações estruturais. Os resultados mostram que a similaridade relacional e os mecanismos formais de troca de conhecimento (por exemplo, a adesão formal do CIO ao TMT, ao nível hierárquico do CIO e aos mecanismos educacionais formais pelo CIO) são importantes para o desenvolvimento de SMMs. Contrariamente às expectativas, os mecanismos sociais informais de intercâmbio de conhecimento e proximidade física não estavam significativamente relacionados com SMMs.

Foi realizado um levantamento baseado em uma amostra de conveniência de grandes empresas brasileiras, utilizando um questionário estruturado para ser respondido por pares de CIOs e membros TMT da mesma empresa.

A exigência de que a pesquisa fosse respondida por pares de CIOs e CEOs (ou membros do TMT), exigia motivação especial de indivíduos sobrecarregados de outra forma, para os quais a influência fornecida pelas associações industriais e profissionais nacionais, assim como as redes de pesquisadores

O questionário foi primeiramente distribuído pela Internet (por e-mail dirigido a potenciais inquiridos com um link para a página web do questionário), garantindo assim o anonimato dos inquiridos, com o seguimento já mencionado, resultando em entrevistados de múltiplos segmentos: Empresas privadas de tamanhos variados, nos segmentos de indústria e serviços, com capital nacional e multinacional.

A pesquisa consistiu de dois questionários, um para o CIO e outro para o membro

TMT. Para que um questionário fosse considerado válido, tinha que ser respondido em pares para cada empresa.

Várias organizações forneceram contatos e incentivaram seus membros a responderem: GUI, um grupo de 16 CIOs de grandes empresas, GETI, outra associação de executivos de TI de várias indústrias, ABIQUIM, Associação Brasileira de Indústrias Químicas, AMCHAM, Commerce, USP-MBA, a associação de ex-alunos de MBA da Universidade de São Paulo. Os dados foram coletados entre janeiro e abril de 2007.

As taxas de resposta para os levantamentos que exigem respostas de CEO do CIO são geralmente baixas, com taxas de resposta de 7 a 20%. Em nossa pesquisa foram contatadas 180 empresas, resultando em 62 respostas, com 35 pares de respostas utilizáveis, uma taxa de resposta válida de 32,2%.

O estudo forneceu suporte adicional ao modelo de Preston 2004, validando novamente o questionário e constrói e de alta consistência com os resultados dessa pesquisa, fornecendo evidências adicionais para a robustez do modelo. Mas para melhor análise do modelo seriam necessárias mais pesquisas direcionadas a outros segmentos, como a administração pública, empresas menores, levando em conta a mudança contínua da organização de TI e sua gestão.

Aspectos relevantes: Modelos mentais e a utilização dos sistemas de informação

#### **19- Artigo:** The influence of SOA governance mechanisms on IT flexibility and service reuse

**Tradução:** A influência dos mecanismos de governança SOA na flexibilidade de TI e na reutilização de serviços

**Autores:** Nils Joachim, Daniel Beimborn, Tim Weitzel

**Ano:** 2013

**Palavras-chave:** Service-oriented architecture (SOA); SOA governance; IT governance; Flexibility; Modularity; Reuse; Survey

**Modelo de gestão:** Governança de TI

**Resenha:** Este artigo possui uma pesquisa teórica e empírica, e investiga quais SOA mecanismos de governança são necessários para alcançar os benefícios da SOA, como o aumento da flexibilidade de TI e reutilização de serviços. O modelo de governança SOA teórico proposto é avaliado utilizando dados de 81 organizações que utilizam SOA.

Em geral, os resultados confirmam a relevância de uma variedade de mecanismos de governança SOA (estruturas, processos e funcionários / relações), mas ao mesmo tempo, que a flexibilidade da infraestrutura de TI e a reutilização de serviços são influenciadas por diferentes mecanismos. Os principais mecanismos de governança que mostram um forte efeito sobre a flexibilidade da infra-estrutura são o uso de padrões, processos de gerenciamento de serviços, educação de funcionários e comunicação de TI / negócios, enquanto a reutilização só pode ser aumentada através do gerenciamento de serviços, padrões e qualificação. Contrariamente às expectativas, a implementação de novos órgãos de tomada de decisão dedicados à SOA dificulta que as organizações obtenham graus mais elevados de flexibilidade e reutilização de TI, e uma empresa está melhor usando os órgãos de decisão de TI existentes.

O estudo contribui para a pesquisa existente, oferecendo a primeira análise empiricamente fundamentada da importância da governança SOA e uma comparação da influência dos diferentes mecanismos de governança SOA, e aos profissionais, fornecendo respostas baseadas em evidências para a questão, Quais mecanismos de governança são mais importantes para alcançar flexibilidade e reutilização de TI.

Para realizar a pesquisa eles entregaram nas empresas individualmente por telefone para identificar o gerente responsável pela arquitetura de TI e para solicitar participação na

pesquisa. Isso levou a que pessoas apropriadas fossem identificadas em 1743 empresas. Em seguida, enviaram um questionário em papel. Após dois lembretes (via correio postal e telefone), eventualmente receberam 247 questionários, desses foram selecionados apenas aquelas organizações respondentes que já haviam adotado SOA e mostravam um grau suficiente de SOA que apóia seus processos de negócios para oferecer insights válidos sobre os mecanismos de governança / gerenciamento SOA. Assim, foram eliminados 124 das 247 organizações que responderam que ainda não tinham adotado SOA.

Em seguida, foram discutidas as operacionalizações das novas construções com um grupo de sete pesquisadores experientes no campo de SOA para evitar formulações ambíguas ou pouco claras. Além disso, foi solicitado a um painel de especialistas da indústria, composto por consultores ativos no domínio SOA, para avaliar os itens e seu conteúdo. Seguimos suas sugestões e refinamos nossos instrumentos de medição em conformidade. Em seguida, avaliaram a validade de conteúdo envolvendo dez consultores de várias empresas de consultoria e experientes em SOA, para esta abordagem pede-se para avaliar a relevância de cada item em uma escala de três pontos para calcular a razão de validade de conteúdo (CVR). Para testar as hipóteses, foram utilizados dois modelos diferentes: *Modelo de flexibilidade*, *Modelo de reuso direto e pleno*. A comparação dos resultados de ambos os modelos permite testar o efeito de mediação. A análise dos resultados dos modelos de flexibilidade e reutilização permite uma imagem integrada dos efeitos dos mecanismos de governança / gestão SOA sobre a flexibilidade de TI e sobre a reutilização. Após análise da qualidade dos dados, foram testadas a *fiabilidade* e *validade* do modelo de medição PLS.

Podemos concluir que a governança SOA é crucial para colher os frutos semeados através da orientação do serviço. Nossas análises mostraram a importância da governança SOA para a capacidade da SOA de melhorar a flexibilidade de TI ea reutilização de serviços. Esses achados complementam a literatura predominantemente técnica sobre SOA e também especificam quais mecanismos de governança são necessários para alcançar maior integração, escalabilidade, modularidade e reutilização.

Aspectos relevantes: Influencia do SOA na utilização de TI, gerenciamento de serviços

20- **Artigo:** The strategic value of IT insourcing: An IT-enabled business process perspective  
**Tradução:** O valor estratégico de IT insourcing: uma perspectiva de processo de negócios habilitado para TI

**Autores:** Wen Guang Qu, Wonseok Oh, Alain Pinsonneault

**Ano:** 2010

**Palavras-chave:** IT insourcing; IT outsourcing; IT-enabled business processes; Types I and III innovations

**Modelo de gestão:** Insourcing

**Resenha:** Este estudo postula que, em comparação com a terceirização de TI, IT insourcing é mais eficaz para o desenvolvimento de processos de negócios habilitados para TI (IEBP), que posteriormente levam a um desempenho superior da empresa. Nossa análise dos dados da *Information Week* e da *Compustat* mostra que a insourcing de TI está positivamente associada ao IEBP, enquanto que a relação entre o outsourcing de TI e o IEBP não é estatisticamente significativa. Também relatam que o IEBP tem uma influência significativa no desempenho da empresa. Finalmente, o efeito dos mecanismos de sourcing de TI no IEBP e o efeito do IEBP sobre o desempenho das empresas são moderados pelo tipo de inovação relacionada ao IEBP. Os resultados sugerem que, para melhorar seu desempenho, as empresas devem considerar a TI parte integrante de seu núcleo estratégico e devem estar proativamente envolvidas no desenvolvimento interno dos recursos de TI.



O estudo de caso revelou que a terceirização de TI pode ser tão eficaz quanto a terceirização de TI à luz das economias de custos. Para resumir, estudos anteriores não conseguiram comparar o outsourcing de TI com a insourcing diretamente ou fizeram a comparação com base unicamente na economia de custos. No entanto, os pesquisadores acreditam que uma perspectiva de criação de valor é essencial para a comparação entre as duas alternativas, para isso, o estudo estende a pesquisa existente, comparando o potencial criador de valor dos dois mecanismos de terceirização de TI através da lente dos processos de negócios habilitados para TI.

Devido à importância estratégica do IEBP para as empresas, foi avaliado até que ponto cada mecanismo de terceirização de TI contribui para o desenvolvimento do IEBP, o que, por sua vez, contribui para o desempenho da empresa. A motivação aqui é o reconhecimento de que as empresas poderiam potencialmente reduzir os seus custos de TI através de acordos de terceirização.

A análise inicial incluiu 169 das 500 empresas no *relatório Information Week 500 de 1997*; mais de 300 empresas foram excluídas porque não eram publicamente listadas ou seus dados de TI específicos (orçamento de TI ou relação de outsourcing de TI) não estavam disponíveis através do relatório. A amostra final continha 143 empresas, pois 26 das 169 empresas foram removidas devido à sua informação financeira incompleta disponível da *Compustat*. Foram testadas se havia uma diferença significativa entre as empresas incluídas na amostra e as excluídas, com base nos dados de receita e renda *relatados no relatório InformationWeek de 1997*.

Os resultados sugerem que diferentes tipos de investimentos em TI (terceirização e terceirização) devem ser diferenciados no estudo do valor de negócios de TI. Ao confiar nos departamentos internos de TI para fornecer serviços de TI, as empresas podem cultivar o conhecimento compartilhado e a coordenação suave entre TI e unidades de negócios por um longo período de tempo. Tal conhecimento compartilhado e maior coordenação, por sua vez, facilitarão a integração dos conhecimentos de TI e de negócios e levarão ao desenvolvimento do IEBP. Como resultado, há uma associação positiva entre IT insourcing e IEBP. Pode ser verificado também que o IEBP está positivamente associado à rentabilidade das empresas (ROA) e ao valor de mercado. Estudos recentes postulam que a TI pode melhorar o desempenho de uma empresa pela renovação ou melhoria dos seus processos de negócio, tais como atendimento ao cliente, desenvolvimento de novos produtos e operações da cadeia de fornecimento, que por sua vez levam a um melhor desempenho da empresa. Nesse sentido, os processos de negócios aprimorados ou inovadores habilitados para TI são elementos críticos para a compreensão do valor comercial da TI. Os resultados do estudo apoiam esta ideia. Estudos anteriores compararam os impactos de terceirização de TI e de insourcing de TI de um ponto de vista de economia de custos. No entanto, poucas pesquisas até o momento compararam a terceirização de TI com a terceirização de TI em termos de seus papéis na criação de valor, como facilitar o desenvolvimento do IEBP. Entender o aspecto de criação de valor estratégico de mecanismos alternativos de terceirização de TI é cada vez mais importante para o desenvolvimento e implementação de estratégias de TI eficazes. Essa pesquisa contribui para a literatura fornecendo bases para associar mecanismos alternativos de terceirização de TI com o desempenho do IEBP e da empresa. Os resultados indicam que os gerentes devem considerar a necessidade de insourcing de TI se seu objetivo é buscar oportunidades estratégicas habilitadas para TI. De acordo com uma pesquisa recente, o investimento em terceirização de TI aumentou substancialmente nos últimos anos. Isso sugere que as empresas têm confiado cada vez mais na terceirização de TI para obter recursos e recursos de TI. Uma explicação para essa maior propensão a usar a terceirização de TI é que muitas empresas não fazem esforços suficientes para identificar e capturar o

valor estratégico da TI, mas, em vez disso, consideram recursos relacionados à TI como atividades não essenciais ou mesmo como encargos de custos. O estudo sugere que a criação de valor e, mais importante, a obtenção de vantagens estratégicas de seus investimentos em TI exigem que as empresas adotam proativamente o uso de TI e consideram isso como parte de suas atividades centrais.

A pesquisa tem várias limitações que poderiam ser abordadas em pesquisas futuras. As empresas das amostras são grandes, empresas públicas que foram consideradas usuários de TI inovadores e, portanto, podem ter um alto nível de competência interna de TI. A pesquisa indicou que as empresas competentes em TI podem obter mais benefícios de insourcing do que de terceirização. Além disso, o desenvolvimento do IEBP exige que as empresas tenham um certo nível de competência em TI e empresas que não possuam essa competência podem não ter escolha senão buscar ajuda de fornecedores externos de TI. Por essas razões, os resultados podem não ser generalizáveis para empresas com baixo nível de competência de TI.

O artigo objetivou estender a literatura existente, avaliando o aspecto de criação de valor desses dois tipos de mecanismos de terceirização de TI. Os resultados mostram que IT insourcing pode ter um maior valor estratégico do que terceirização de TI no que diz respeito ao desenvolvimento do IEBP. Esta descoberta sugere que o conhecimento compartilhado e a boa coordenação entre TI e unidades de negócios, que podem afetar profundamente o IEBP das empresas, não são commodities e não podem ser facilmente comprados no mercado, mas sim devem ser desenvolvidos internamente durante um longo período de tempo.

Aspectos relevantes: Utilização do IT-enabled business processes (IEBP), influencia da TI no IEBP, e as estratégias utilizadas no processo

Esta subseção foi estruturada pela apresentação resumida dos artigos utilizados para formar a pesquisa. Na seção seguinte serão explorados os resultados encontrados após análise desses estudos, com olhar voltado para a Gestão de TI, ou seja, como essas pesquisas destacaram essa gestão.

### **3.2 Análises dos resultados encontrados na aplicação da Gestão de TI nos modelos de terceirização**

O objetivo dessa subseção é analisar os segmentos gerados nessa revisão sistemática, aproveitando para expor as demandas e as dificuldades que surgiram durante a composição desta pesquisa sobre gestão de TI.

Todos os artigos estão relacionados com a gestão de TI. A diferença é o foco que cada um deles estabelece para explorar o seu conteúdo dentro do tema de gestão de TI. Para isso,

utiliza-se o Quadro 9 para expor de que forma os estudos exploraram a Gestão de TI, e qual a área foi mais utilizada.

Quadro 9 – Distribuição dos artigos por assunto: Gestão de TI

Nº	ARTIGOS
2	An examination of the antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals
6	Evaluating alternative industrial network organizations and information systems
11	IT service climate, antecedents and IT service quality outcomes: Some initial evidence
18	The Influence of Shared Mental Models Between the Cio and the Top Management Team on the Strategic Alignment of Information Systems: a Comparison Between Brazilian and US Companies
Assunto principal	Gestão de TI
Definição	Fornecimento interno de produtos e serviços de TI no gerenciamento de suas operações
Importância no controle de gestão	Auxilia no gerenciamento das operações, ajudando no controle da empresa e na tomada de decisões
Referências	APRIMORAR.COM. aprimorar. Disponível em: < <a href="http://www.aprimorar.com/a-importancia-da-tecnologia-da-informacao-associada-a-gestao-empresarial">http://www.aprimorar.com/a-importancia-da-tecnologia-da-informacao-associada-a-gestao-empresarial</a> >. Acesso em: 11 junho 2017. DEMETRIUS, L. Impacto Da Adoção De Mecanismos De Governança De Tecnologia De Informação (Ti) No Desempenho Da Gestão Da Ti. [S.l.]: Clube dos autores, 2016. FREITAS, M. A. D. S. Fundamentos do Gerenciamento dos Serviços de TI. 2ª edição. ed. [S.l.]: Brasport, 2013.

Fonte: A autora, 2017.

No Quadro 9 destacam-se os quatro artigos que exploraram o assunto gestão de TI. Os estudos destacaram a importância do conteúdo, formas de utilização e sua utilização voltada para o controle dos administradores das organizações.

Quadro 10 – Distribuição dos artigos por assunto: Governança de TI

Nº	ARTIGOS
8	Impacts of a Relationship Model on Informational Technology Governance: an Analysis of Managerial Perceptions in Brazil
16	The Evaluation and Improvement of IT Governance
17	The Impact of IT Governance on IT Projects -The Case of the Ghana Rural Bank Computerization and Inter-Connectivity Project
19	The influence of SOA governance mechanisms on IT flexibility and service reuse
Assunto principal	Governança de TI
Definição	Consiste em uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão e na implantação e uso da TI
Importância no controle de gestão	Como auxiliar na tomada de decisão, facilita o controle das estruturas e processos da empresa e a alcançar suas metas

Referências	ALBERTIN, A. L.; SANCHEZ, O. P. Outsourcing de TI: Impactos, dilemas, discussões e casos reais. 1ª edição. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008. DEMETRIUS, L. Impacto Da Adoção De Mecanismos De Governança De Tecnologia De Informação (Ti) No Desempenho Da Gestão Da Ti. [S.l.]: Clube dos autores, 2016. FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. D. Implantando a Governança de TI: da estratégia a gestão dos processos e serviços. 4ª edição. ed. Rio de Janeiro: Brasport livros e multimídia Ltda, 2014. FREITAS, M. A. D. S. Fundamentos do Gerenciamento dos Serviços de TI. 2ª edição. ed. [S.l.]: Brasport, 2013.
-------------	---

Fonte: A autora, 2017.

No Quadro 10 os artigos destacados abordaram o conteúdo Governança de TI, o conteúdo foi abordado exaltando sua capacidade de controle, e principalmente o suporte na implantação dos sistemas de informação e desenvolvimento de técnicas de controle nas estruturas organizacionais.

#### Quadro 11 – Distribuição dos artigos por assunto: Outsourcing

Nº	ARTIGOS
1	A multi-level investigation of information technology outsourcing
3	Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory...
5	Does IT outsourcing deliver economic value to firms
7	Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE
10	Information technology outsourcing through a configurational lens
12	Knowledge based transactions and decision framing in Information Technology Outsourcing
13	Proposal for a Measurement Model for Software Tests with a Focus on the Management of Outsourced Services
15	Strategic Partnership Formation in IT Offshore Outsourcing: Institutional Elements for a Banking ERP System Licensing
Assunto principal	Outsourcing
Definição	Transferência de determinada atividade da empresa para uma empresa de fora
Importância no controle de gestão	A atividade oferece a empresa uma vantagem competitiva, pois recursos que antes eram gastos no setor podem ser alocados para outras áreas
Referências	BARRAR, P.; GERVAIS, R. Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Inglaterra: Gower Publishing Limited, 2006. DEMETRIUS, L. Impacto Da Adoção De Mecanismos De Governança De Tecnologia De Informação (Ti) No Desempenho Da Gestão Da Ti. [S.l.]: Clube dos autores, 2016. SCHNIEDERJANS, M. J.; SCHNIEDERJANS, A. M.; SCHNIEDERJANS, D. G. Outsourcing and Insourcing in an international context. 1ª edição. ed. Londres: Routledge, 2005.

Fonte: A autora, 2017

O Quadro 11 destacou os artigos que abordaram o tema *Outsourcing*. Esse modelo de terceirização vem se expandindo nas organizações, por essa razão o conteúdo foi explorado quanto aos aspectos positivos, negativos, comparação com outros modelos, melhor aplicação

no que se refere aos controles estratégicos e contribuição para o planejamento das diretrizes gerais nas empresas.

Quadro 12 – Distribuição dos artigos por assunto: Sistemas integrados

Nº	ARTIGOS
9	Information systems integration after merger and acquisition
Assunto principal	Sistemas integrados
Definição	São sistemas que contribuem para que as organizações alcancem seus objetivos finais
Importância no controle de gestão	Os sistemas disponibilizam as informações em vários níveis da organização, dando o suporte necessário para as tomadas de decisão
Referencias	FERRO, D. A.; NETO, M. F.; WAQUED, C. A. A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EMPRESARIAL. Curso de especialização PUC de Goias, 2017. Disponível em: < <a href="http://www.cpgls.pucgoias.edu.br/8mostra/Artigos/SOCIAIS%20APLICADAS/A%20IMPORT%20C3%82NCIA%20DO%20SISTEMA%20INTEGRADO%20DE%20GEST%20C3%83O%20EMPRESARIAL%20PARA%20AS%20INSTITUI%20C3%87%20C3%95ES%20PRIVADAS%20OU%20P%20C3%9ABLICAS%20-%20DERIVAL%20E%20MARIO.pdf">http://www.cpgls.pucgoias.edu.br/8mostra/Artigos/SOCIAIS%20APLICADAS/A%20IMPORT%20C3%82NCIA%20DO%20SISTEMA%20INTEGRADO%20DE%20GEST%20C3%83O%20EMPRESARIAL%20PARA%20AS%20INSTITUI%20C3%87%20C3%95ES%20PRIVADAS%20OU%20P%20C3%9ABLICAS%20-%20DERIVAL%20E%20MARIO.pdf</a> >. Acesso em: 22 junho 2017.

Fonte: A autora, 2017

O Quadro 12 destacou os sistemas integrados. Esse conteúdo foi abordado em relação a sua contribuição em toda a estrutura organizacional no que se refere a controles, pois quando as empresas investem em sistemas integrados, ocorre uma melhor interação das estruturas, o que contribui para um planejamento estratégico consistente.

Quadro 13 – Distribuição dos artigos por assunto: Terceirização de TI

Nº	ARTIGOS
4	Controles de governança de tecnologia da informação para a terceirização de processos de negócio: uma proposta a partir do COBIT
20	The strategic value of IT insourcing: an IT enabled business process perspective
Assunto principal	Terceirização de TI
Definição	Significa utilizar uma mão de obra de fora da organização, para executar determinado serviço ou atribuição
Importância no controle de gestão	Proporciona uma redução nos custos da organização, e aumento na qualidade da produção, pois utiliza profissionais mais qualificados
Referencias	ALBERTIN, A. L.; SANCHEZ, O. P. <b>Outsourcing de TI: Impactos, dilemas, discussões e casos reais.</b> 1ª edição. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

Fonte: A autora, 2017

O Quadro 13 destacou o modelo de terceirização baseado no COBIT e *insourcing*. Os artigos abordaram a utilização desses processos, sua aplicação no controle organizacional e seus benefícios relacionados à terceirização.

As pesquisas foram separadas conforme o assunto principal, para facilitar a análise.

Em primeiro lugar destaca-se a estrutura dos artigos. Todos utilizam uma estrutura de fácil entendimento e localização rápida da sua metodologia, objetivo e resultados.

Os resumos estão bem estruturados, o que facilita o pesquisador no momento de retirar informações no momento da busca.

Os periódicos na qual os artigos foram publicados permitiram o acesso somente através da base de dados da instituição de ensino. Isso atrasou um pouco a pesquisa, mas não impediu que ela fosse executada.

Em segundo lugar, após essa separação, pode ser observado que mesmo contendo assuntos diferentes todos os artigos auxiliam no controle de gestão e possuem destaque para o impacto positivo desse controle. Somente no caso do *insourcing* e *outsourcing* pode-se observar algumas divergências em relação a opinião dos autores, mas esse fato pode ser analisado em uma pesquisa mais profunda.

Ressalta-se que o objetivo do trabalho só foi alcançado devido ao protocolo de busca utilizado estar bem estruturado. Isso permitiu que o retorno dos estudos que contribuíssem para a pesquisa englobasse documentos bem constituídos com: tema bem delimitado, objetivo descrito, metodologia detalhada e critérios de inclusão e exclusão discriminados.

Em todos os trabalhos analisados a gestão de TI pode ser analisada de várias formas, e o controle de gestão foi destacado como uma ferramenta eficaz na organização, instrumento de controle e tomada de decisões dentro das entidades.

Agora será explorado o nível de controle da gestão de TI destacados nos artigos. Para mensurar esse nível foram utilizadas as expressões: “alto” para uma gestão de TI ativa dentro da organização; “moderado” para uma influência não muito relevante; e “mínimo” para uma atividade de TI praticamente imperceptível dentro dos controles influentes citados nos artigos.

Salienta-se que os estudos analisados serão os artigos que foram resumidos na seção anterior. O que será avaliado é como esses estudos expuseram o controle de gestão de TI na sua pesquisa.

Como a gestão de TI pode influenciar diversas áreas dentro da pesquisa, foram destacadas dois processos:

1. Influência da gestão de TI na organização

Foi analisado como foi abordada a gestão de TI nos estudos, se ela foi explorada por seus métodos e modelos, se a avaliação aplicada esta relacionada com o conteúdo exposto nos artigos, e a influência no resultado apresentado.

## 2. Modelo de terceirização

Verificou-se a abordagem utilizada na pesquisa em relação aos aspectos da terceirização, se ela estava diretamente ligada ao tema central e se o objetivo e os resultados apresentados estavam citando alguma interferência pautada em seus aspectos.

Baseado nessas informações foi formulado o Quadro 12 que destaca essa influência:

Quadro 14 - Influência dos processos destacados nos artigos (continua)

Estudos enumerados	Título dos Estudos utilizados	Processos destacados	
		Gestão de TI	Terceirização
1	A multi-level investigation of information technology outsourcing	X	X
2	An examination of the antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals	X	
3	Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing	X	X
4	Controles de Governança de Tecnologia da Informação para a terceirização de processos de negocio: Uma proposta a partir do Cobit	X	X
5	Does IT outsourcing deliver economic value to firms	X	X
6	Evaluating alternative industrial network organizations and information systems	X	
7	Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE	X	X
8	Impacts of a Relationship Model on Informational Technology Governance: an Analysis of Managerial Perceptions in Brazil	X	X
9	Information systems integration after merger and acquisition	X	X
10	Information technology outsourcing through a configurational lens	X	X

Quadro 14 - Influência dos processos destacados nos artigos (conclusão)

Estudos enumerados	Título dos Estudos utilizados	Processos destacados	
		Gestão de TI	Terceirização
11	IT service climate, antecedents and IT service quality outcomes: Some initial evidence	X	
12	Knowledge based transactions and decision framing in Information Technology Outsourcing	X	X
13	Proposal for a measurement model for software tests with a focus on the management of outsourced services	X	X
14	Risk analysis in information technology and communication outsourcing	X	X
15	Strategic partnership building in it offshore outsourcing: institutional elements for a banking ERP system licensing	X	X
16	The evaluation and improvement of it governance	X	
17	The impact of IT governance on IT projects--the case of the Ghana Rural Bank computerization and inter-connectivity project	X	
18	The influence of shared mental models between the CIO and the top management team on the strategic alignment of information systems: a comparison between Brazilian and US companies	X	
19	The influence of SOA governance mechanisms on IT flexibility and service reuse	X	
20	The strategic value of IT insourcing: An IT-enabled business process perspective	X	X

Fonte: A autora, 2017.

O Quadro 14 destaca o conteúdo dos artigos analisados, relacionado com o problema de pesquisa que apresenta o controle de gestão como foco principal.

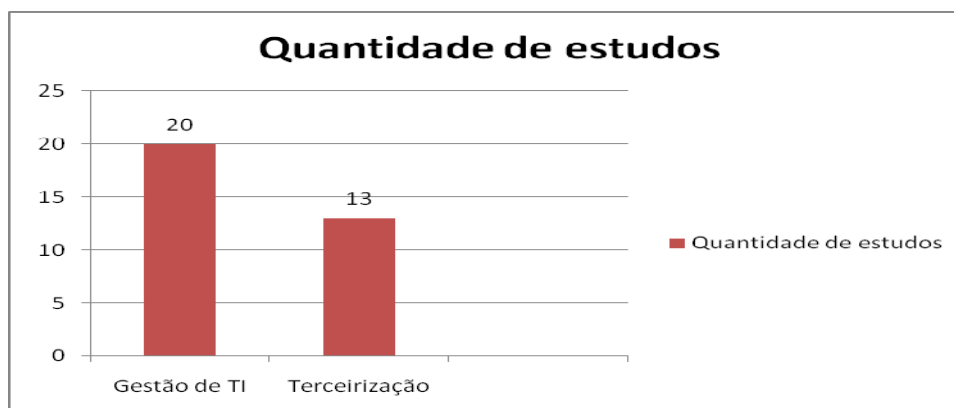
No entanto, pode-se analisar que o modelo de terceirização não foi utilizado em todos os estudos apresentados. Porém a gestão de TI ganhou destaque em todos os estudos apresentados, em momentos explorando os sistemas de informação e suas aplicações, em outros casos no processo de controle de produção e custos, evidenciadas no Gráfico 5.

Em decorrência do que foi exemplificado acima, pode-se concluir que baseado na análise dos artigos, em relação ao problema de pesquisa exposto no estudo. Como as ações de



gestão (governança de TI, insourcing, outsourcing) impactam no controle de gestão, no que se refere ao processo de terceirização o assunto foi exposto por 65% dos artigos analisados.

Gráfico 5 – Análise dos processos destacados



Fonte: A autora, 2017.

Após essa análise pode-se surgir um novo questionamento, esse impacto é positivo ou negativo? Essa investigação propôs avaliar se o estudo realizado proporcionou resultados favoráveis ou desfavoráveis associado ao conteúdo exibido.

Em relação ao aspecto foram realizados novos estudos, que destacaram cada processo acima mencionado se foram avaliados nos artigos de forma positiva ou negativa.

Conforme mencionado anteriormente, a Gestão de TI foi destacada em todos os artigos. Por essa razão, a análise realizada está relacionada à intensidade da sua utilização no conteúdo pesquisado.

Quadro 15 – Análise da intensidade da gestão de TI (continua)

Estudos enumerados	Título do artigo	Intensidade		
		Alta	Moderada	Baixa
1	A multi-level investigation of information technology outsourcing		X	
2	An examination of the antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals		X	
3	Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing		X	
4	Controles de Governança de Tecnologia da Informação para a terceirização de processos de negocio: Uma proposta a partir do Cobit		X	
5	Does IT outsourcing deliver economic value to firms	X		
6	Evaluating alternative industrial network organizations and information systems	X		
7	Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE	X		

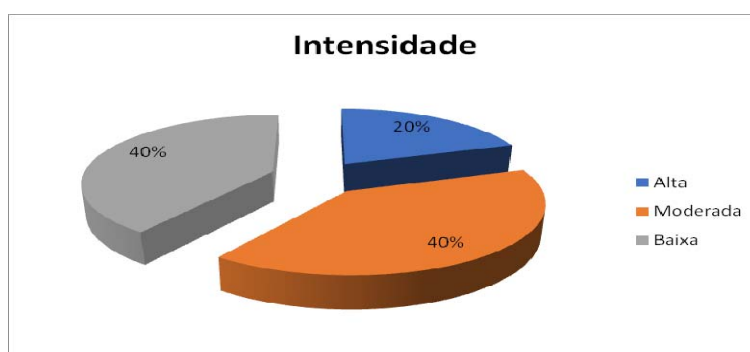
Quadro 15 – Análise dos aspectos utilizados na gestão de TI (conclusão)

Estudos enumerados	Título do artigo	Intensidade		
		Alta	Moderada	Baixa
8	Impacts of a Relationship Model on Informational Technology Governance: an Analysis of Managerial Perceptions in Brazil	X		
9	Information systems integration after merger and acquisition		X	
10	Information technology outsourcing through a configurational lens			X
11	IT service climate, antecedents and IT service quality outcomes: Some initial evidence		X	
12	Knowledge based transactions and decision framing in Information Technology Outsourcing			X
13	Proposal for a measurement model for software tests with a focus on the management of outsourced services			X
14	Risk analysis in information technology and communication outsourcing			X
15	Strategic partnership building in it offshore outsourcing: institutional elements for a banking ERP systems licensing			X
16	The evaluation and improvement of it governance			X
17	The impact of IT governance on IT projects – the case of the Ghana Rural Bank computerization and inter-connectivity project		X	
18	The influence of shared mental models between the CIO and the top management team on the strategic alignment of information systems: a comparison between Brazilian and US companies		X	
19	The influence of SOA governance mechanisms on IT flexibility and service reuse			X
20	The strategic value of IT insourcing: An IT-enabled business process perspective	X		

Fonte: A autora, 2017.

Ao analisar o Quadro 15, pode-se constatar que mesmo sendo citada em todos os estudos, a intensidade da informação da gestão de TI no conteúdo variou de forma considerável. Para intensificar a investigação dessa oscilação de maneira mais precisa, utiliza-se o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Intensidade da exposição do conteúdo Gestão de TI



Fonte: A autora, 2017

Posteriormente a verificação do Gráfico 6, conclui-se que mesmo sendo citada em todos os projetos utilizados na composição da pesquisa, o conteúdo ligado a gestão de TI não obteve uma alta exposição nas pesquisas, a exibição sucedeu-se de forma moderada ou baixa. Ambas foram expostas em 40% dos trabalhos vistos.

Dessa forma a contribuição para a resposta do problema de pesquisa ficou prejudicada em relação à profundidade de conteúdo, faz-se necessário a análise de artigos que intensifiquem mais esse assunto.

No entanto, para concluir a análise foram utilizados os aspectos positivos e negativos do processo de Terceirização. O Quadro 16 expõe o processo de terceirização

Quadro 16 – Análise dos aspectos de terceirização (continua)

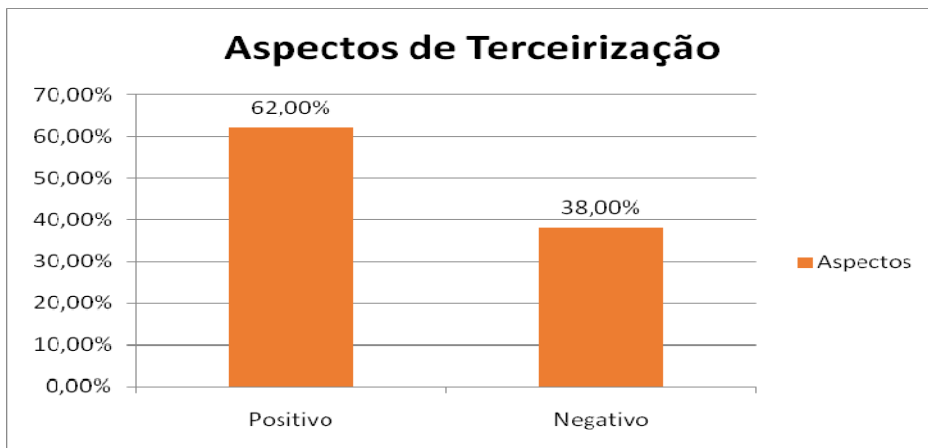
Estudos enumerados	Título dos artigos	Aspectos analisados	
		Positivo	Negativo
1	A multi-level investigation of information technology outsourcing	X	
2	An examination of the antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals	X	
3	Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing	X	
4	Controles de Governança de Tecnologia da Informação para a terceirização de processos de negocio: Uma proposta a partir do Cobit	X	
5	Does IT outsourcing deliver economic value to firms	X	
7	Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE		X
8	Impacts of a Relationship Model on Informational Technology Governance: an Analysis of Managerial Perceptions in Brazil		X
9	Information systems integration after merger and acquisition	X	
10	Information technology outsourcing through a configurational lens		X
12	Knowledge based transactions and decision framing in Information Technology Outsourcing		X
13	Proposal for a measurement model for software tests with a focus on the management of outsourced services		X
14	Risk analysis in information technology and communication outsourcing	X	
15	Strategic partnership building in it offshore outsourcing: institutional elements for a banking ERP systems licensing	X	
20	The strategic value of IT insourcing: An IT-enabled business process perspective	X	

Fonte: A autora, 2017.

Logo depois da verificação do Quadro 16, pode ser constatada que a exposição da terceirização não foi muito favorável a sua aplicação. Tal afirmação é possível diante do quantitativo de cinco estudos na qual o modelo foi negativamente descrito. Para idealizar essa episódio, emprega-se o modelo gráfico dos dados observados no Quadro 16.

Corroborando a descrição exposta os artigos relacionados ao processo de Terceirização de maneira positiva totalizaram 62% das pesquisas, porém uma porcentagem significativa foi descrita de forma negativa 38%. Essa avaliação foi dada nos artigos que abordaram, entre outros, a gestão pública, e a medição dos serviços terceirizados. Ou seja, são artigos com conteúdo bastante específicos, cabendo uma análise voltada para um novo ponto de vista, ou de outra área de atuação, na intenção de confirmar essa teoria.

Gráfico 7 – Aspectos abordados nos estudos relacionados à Terceirização



Fonte: A autora, 2017

De um modo geral, a análise voltada para a pesquisa em questão responde o questionamento do problema, na qual pode ser dito que o controle de gestão de TI no modelo de terceirização impacta de maneira positiva as organizações às quais ele se aplica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve por objetivo verificar como as ações de gestão impactam no controle de gestão. Para atingir esse objetivo foi realizada uma revisão sistemática para verificar as estratégias utilizadas na aplicação do controle de gestão, se os fatores internos e externos influenciam o controle e como são desenvolvidas as pesquisas na área de gestão de TI.

Através da análise dos estudos pode ser constatado que o problema de pesquisa foi respondido, pois controle de gestão impacta na gestão de TI das organizações. Mesmo que esse controle seja realizado de diferentes formas dentro da entidade o resultado de sua utilização auxiliar no crescimento, reconhecimento no mercado, controle de produção, melhor estruturação da empresa, redução de custos e melhores resultados na tomada de decisão.

A revisão sistemática referente ao controle de gestão possibilitou uma melhor visão sobre as pesquisas que estão sendo realizadas no período de 2010 a 2016. Pode ser analisado também, que as publicações brasileiras estão ganhando destaque significativo nessa área. Esse fator pode incentivar novos pesquisadores a criar estudos nessa área e tornar o assunto gestão de TI mais abrangente e pesquisado no mercado nacional.

Os objetivos específicos foram alcançados, pois no que se referem às estratégias primordiais da gestão de TI, as mesmas foram descritas e analisadas através dos artigos utilizados e do referencial teórico.

Quanto à utilização do controle de gestão pelos autores, a pesquisa destacou que o modelo de terceirização foi abordado de maneira positiva em 62% das pesquisas, como sendo um modelo favorável no controle organizacional.

A gestão de TI enfatizando a área de terceirização como esta sendo muito utilizada pelas organizações, pode gerar ainda muitos estudos em vários modelos diferentes, pois o assunto é muito recente e a gestão como sofre influência de várias esferas no ambiente interno e externo de uma empresa. Isso possibilita uma extensão de conteúdo muito rica para os pesquisadores.

O problema de pesquisa foi esclarecido conforme o modelo de Revisão sistemática abordado no estudo. Através da aplicação do protocolo de revisão sistemática, o conteúdo relevante dos artigos pode ser extraído de maneira a responder questionamentos relacionados a tipo de pesquisas, metodologia aplicada, modelos de gestão, entre outros.

A pesquisa também contribuiu para reflexão em relação ao emprego desse modelo de pesquisa muito utilizado na área de saúde, em outras esferas de estudo.

Devido à amplitude do tema, o trabalho não conseguiu aprofundar muito os conceitos da pesquisa. Por essa razão torna-se necessário o desenvolvimento de projetos que utilizem outra visão para a gestão ou abordem sobre a interferência dos fatores internos e externos organizacionais no controle de gestão, pois o estudo foi realizado somente na área de Tecnologia de Informação e o controle de gestão abrange outras áreas dentro de uma organização.

Para trabalhos futuros devido à grande abrangência do assunto e suas aplicações em diversas áreas dentro e fora das organizações, é necessário um maior aprofundamento do assunto, com o intuito de obter pesquisas ricas em conteúdo. Porém, com assunto mais aprofundado, essas pesquisas podem focar em conteúdos mais específicos e em áreas distintas, pois após realização deste estudo pode ser observado a pouca utilização da revisão sistemática em esferas divergentes da saúde. No campo da gestão esse tipo de pesquisa é escasso. Tal fator influenciou a adaptação do protocolo de revisão aplicado no trabalho, pois não foi encontrado nem modelo aplicado para área proposta.

Dessa forma, sugere-se a ampliação do assunto nesse modelo de pesquisa e até mesmo a criação de novos modelos, com a intenção de enriquecer o conteúdo de pesquisas em outros âmbitos acadêmicos.

## REFERÊNCIAS

- Administradores.com, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/voce-sabe-a-diferenca-de-terceirizacao-e-outsourcing/17754/>>. Acesso em: 12 jun. 2017.
- ALBERTIN, A. L.; SANCHEZ, O. P. *Outsourcing de TI: Impactos, dilemas, discussões e casos reais*. 1ª edição. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- ALLASSANI, W. The Impact of IT Governance on IT Projects -The Case of the Ghana Rural Bank Computerization and Inter-Connectivity Project. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, Ghana, maio 2013. 271-286.
- ALVARENGA, Isabella Pereira Porto de. *A relação entre governança corporativa e o valor da empresa*. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, ano de 2015.
- AUBERT, B. A. et al. A multi-level investigation of information technology outsourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, Philadelphia, 12 junho 2012. 233-244.
- APRIMORAR.COM. *aprimorar*. Disponível em: <<http://www.aprimorar.com/a-importancia-da-tecnologia-da-informacao-associada-a-gestao-empresarial>>. Acesso em: 11 jun 2017.
- ARAGON, A.; FERRAZ, V. *Implantando a Governança de TI*. 3ª edição. ed. [S.l.]: [s.n.].
- BARRAR, P.; GERVAIS, R. *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Inglaterra: Gower Publishing Limited, 2006.
- CALAZANS, A. T. S.; KOLOSKI, R. A. D.; JUNIOR, L. C. M. R. Proposal for a Measurement Model for Software Tests with a Focus on the Management of Outsourced Services. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, Brasília, maio 2012. 265-284.
- CARRION, V. *Comentários À Consolidação das Leis do Trabalho*. 34. ed. [S.l.]: Saraiva, 2009.
- CASTRO, A. A. *Revisão Sistemática e Meta-análise*. Disponível em: <<http://metodologia.org/wp-content/uploads/2010/08/meta1.PDF>>. Acesso em: 16 de jul. 2017.
- CHANG, S.-I.; CHANG, I.-C.; TAWEI WANG. Information systems integration after merger and acquisition. *Industrial Management & Data Systems*, Taiwan, 28 junho 2013. 37-52.
- CORDELLA, A.; WILLCOCKS, L. Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE. *Journal of Strategic Information Systems*, London, 17 novembro 2012. 295-307.
- COUGO, P. S. *ITIL: Guia de Implantação*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2013.

DEMETRIUS, L. *Impacto da Adoção de Mecanismos de Governança de Tecnologia de Informação (TI) no Desempenho da Gestão da TI*. [S.l.]: Clube dos autores, 2016.

ENDEAVOR Brasil, 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/outsourcing/>>. Acesso em: 13 jun 2017.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. D. *Implantando a Governança de TI: da estratégia a gestão dos processos e serviços*. 4ª edição. ed. Rio de Janeiro: Brasport livros e multimidia ltda, 2014.

FERRO, D. A.; NETO, M. F.; WAQUED, C. A. A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EMPRESARIAL. *Curso de especialização PUC de Goiás*, 2017. Disponível em: <<http://www.cpgls.pucgoias.edu.br/8mostra/Artigos/SOCIAIS%20APLICADAS/A%20IMPO RT%C3%82NCIA%20DO%20SISTEMA%20INTEGRADO%20DE%20GEST%C3%83O%20EMPRESARIAL%20PARA%20AS%20INSTITUI%C3%87%C3%95ES%20PRIVADAS%20OU%20P%C3%9ABLICAS%20-%20DERIVAL%20E%20MARIO.pdf>>. Acesso em: 22 jun 2017.

FINK, L. Information technology outsourcing through a configurational lens. *Journal of Strategic Information Systems*, Israel, 11 junho 2010. 124-141.

FRANCO, S. M. S. *Outsourcing no sector das telecomunicações portuguesas*. Coimbra : [s.n.] 2012. Dissertação de mestrado. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10316/21513>>. Acesso em : 11 jun. 2017

FREITAS, M. A. D. S. *Fundamentos do Gerenciamento dos Serviços de TI*. 2ª edição. ed. [S.l.]: Brasport, 2013.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. 1ª edição. ed. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

GLAUCO, S. *Introdução à gestão de organizações (1ª edição ed., Vol. 1)*. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2016

GOMES, J. S.; SALAS, J. M.. *Controles de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

GROVER, Vanun; CHEON, Myun 3.; TENG, James T. C. The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*. Annonk. v. 12. n. 4. p. 89-116. Spring 1996.

GWEBU, K. L.; WANG, J.; WANG, L. Does IT outsourcing deliver economic value to firms? *Journal of Strategic Information Systems*, Estados Unidos da America, 8 junho 2010. 109-123.

HIRSCHHELM, R.; LACITY, M. The myths and realities of information technology insourcing. *Communications of The ACM*. New York. v. 43. n. 2. p. 99-107. Feb. 2000.



INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING - IBC. *INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING - IBC*, 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/insourcing-definicao-e-principais-diferencas-com-o-outsourcing/>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

INFORMATION SYSTEMS AUDIT CONTROL ASSOCIATION. Disponível em: <<http://www.isaca.org/portuguese/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

JAIN, A.; THIETART, R.-A. Knowledge based transactions and decision framing in Information Technology Outsourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, França. v.22. n.4. p.315-327. 21 set 2013.

JENSEN, M. C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*.V. 3, nº 4, 1976.

JIA, R.; REICH, B. H. IT service climate, antecedents and IT service quality outcomes: Some initial evidence. *Journal of Strategic Information Systems*, Canada.v.22. n.1. p. 51-69. 28 nov 2012.

JOACHIM, N.; BEIMBORN, D.; WEITZEL, T. The influence of SOA governance mechanisms on IT flexibility and service reuse. *Journal of Strategic Information Systems*, Alemanha. v.22. n.1. p. 86-101. 3 jan 2013.

KITCHENHAM, B. Procedures for Performing Systematic Reviews. Joint Technical Report, TR/SE-0401 and NICTA 0400011T.1, Keele University. Disponível em: <[http://www.idi.ntnu.no/emner/empse/papers/kitchenham\\_2004.pdf](http://www.idi.ntnu.no/emner/empse/papers/kitchenham_2004.pdf)>

KLUMB, R.; AZEVEDO, B. M. D. A percepção dos gestores operacionais sobre os impactos gerados nos processos de trabalho após a implementação das melhores práticas de governança de TI no TRE/SC. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, julho / agosto 2014. ISSN 0034-7612.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P.; KHAN, S. Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, London.v. 20. n. 2. p. 139-157. 14 jun 2011.

LEE, Jae-Nam; HL1YNH, Minh Q.; KWOK, Ron C'hi-wai; P1, Shii-Min. IT outsourcing evolution: past, present, and future. *Communications of The ACM*. New York. v. 46. n. 5. p. 84-89. May 2003.

LEIDNER, D. E.; PRESTON, D.; CHEN, D. An examination of the antecedents and consequences of organizational. *Journal of Strategic Information Systems*, Texas. v. 19. n. 3. p. 154-170. 30 ago. 2010.

LOH, Lawrence; VENKATRAMAN, N. An empirical study of information technology outsourcing: benefits, risks, and performance implications. In: Proceedings of the 16 International Conference on Information Systems, Amsterdam 277-288

LORENCES, P. P.; AVILA, L. F. G. A. The Evaluation and Improvement of IT Governance. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, Santa Clara. v. 10. n. 2. p. 219-324. maio 2013.

LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G. Controles de Governança de Tecnologia da Informação para a Terceirização de Processos de Negócio: uma proposta a partir do Cobit. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, Rio Grande do Sul, 2011. 237-262.

MANGVE, A. L. *Implantando Governança Agil: Uma visao critica, uma abordagem pratica*. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimidia Ltda, 2011.

MAESTRI, Rogério. Terceirização e “outsourcing, a diferença. *JORNAL GGN. Os jornais de todos os Brasis*, 2015. Disponível em: <<http://jornalggn.com.br/blog/rdmaestri/terceirizacao-e-%E2%80%9Coutsourcing%E2%80%9D-a-diferenca-por-rogerio-maestri>>. Acesso em: 13 jun 2017.

MARTINS, Sérgio Pinto. *Direito do Trabalho*. 25ª edição. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

MITTERMAYER, H.; RODRÍGUEZ-MONROY, C. Evaluating alternative industrial network organizations and information systems. *Industrial Management & Data Systems*, Madri. v. 113. n. 1. p. 77-95. 2013..

NASCIMENTO, Rita de Cássia do. *Estratégias de retenção do conhecimento de funcionários em fase de aposentadoria: uma revisão sistemática de literatura*, 2017. Quantidade de folhas. Ex.: 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

NETO, J. F. C.; LEITE, J. C. *Decisões de Investimentos em Tecnologia de Informação: Vencendo desafios da avaliação de projetos em TI*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2015.

OTAVIANI, L. F. B.; BATOCCHIO, A. *Pro Reitoria de Pesquisa da Unicamp*, 2017. Disponível em: <<https://www.prp.unicamp.br/pibic/congressos/xcongresso/pdfN/619.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

OLIVEIRA, O. J.; PALMISANO, A.; MAÑAS, A. V.; MODIA, E. C.; MACHADO, M. C.; FABRICIO, M. M.; MARTINO, M. A.; NASCIMENTO, P. T. de S.; PEREIRA, R. S.; SOUZA, R. de; BARROCO, R.; *Gestão da qualidade: Tópicos avançados*. [S.l.]: Thomson, 2004.

PATERSON BL, THORNE SE, CANAM C, JILLINGS C. *Meta-study of qualitative health research: a practical guide to meta-analysis and meta-synthesis*. California: Sage; 2001.

PEREIRA, Alexandre Matos. *Uso dos sistemas de controle de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional em emissoras de rádio de Santa Catarina associadas à Acaert*. 2010. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

PEREIRA, C.S; QUELHAS, O.L.G Governança Corporativa e Gestão de Pessoas. *Boletim Técnico Organização & Estratégica*, p. 59-81, 2005. Disponível em : <[http://www.latec.uff.br/bt/V2005/Volume%202005/PDF/BT004\\_2005.pdf](http://www.latec.uff.br/bt/V2005/Volume%202005/PDF/BT004_2005.pdf)>. Acesso em 14 jun. 2017.

PERIARD, Gustavo. *Outsourcing: O que é e como funciona*. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/outsourcing-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 13 jun 2017.

PGM academy. *PGM academy*, 2017. Disponível em: <<http://www.pmgacademy.com/pt/glossario-itol/146-melhoria-continua-de-servico-mcs>>. Acesso em: 14 junho 2017.

PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES/MEC. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em jun de 2017.

PRADO, E. P. V. Risk analysis in information technology and communication outsourcing. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, São Paulo. V. 8. n. 3. p. 605-618. 2011.

QU, W. G.; OHB, W.; PINSONNEAULT, A. The strategic value of IT insourcing: An IT-enabled business process perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, Canada. v. 19. n. 02. p. 96-108. 12 jun. 2010.

RAU, G. R. Effective Governance of IT: Design Objectives, Roles, and Relationships. *Information Systems Management*, v. 21, n. 4, 2004.

REINHARD, N.; BIGUETI, J. R. The Influence of Shared Mental Models Between the Cio and the Top Management Team on the Strategic Alignment of Information Systems: a Comparison Between Brazilian and us Companies. *Journal of Strategic Information Systems*, São Paulo. v. 10. n. 3. p. 503-520. set 2013.

REGO, B. L. *Gestão e Governança de dados: Promovendo dados como ativo de valor nas empresas*. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2013.

REZENDE, Denis Alcides. *Engenharia de Software e Sistemas de Informação*. 3. ed., Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia, 2005.

ROSES, L. K. Strategic Partnership Formation in IT Offshore Outsourcing: Institutional Elements for a Banking ERP System Licensing. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, Brasília. v. 10. n. 1. p. 61-80. jan 2013.

ROSS, J.W; WEILL, P. *Governança de TI*. São Paulo: M. Books, 2006

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Systematic review studies: a guide for careful synthesis of the scientific evidence. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, São Carlos, v.11, n.1, p. 77-82, jan./fev. 2007. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S141335552007000100013> . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141335552007000100013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141335552007000100013&script=sci_arttext)>. Acesso em: 12 jun. 2017

SANDONATO, Franco dos Santos. . *A importância dos frameworks de controle de processos para a gestão efetiva da tecnologia da informação*. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR630468\\_0476.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630468_0476.pdf). Acesso em 10 junho. 2017.

SCHEEREN, A. W.; FONTES-FILHO, J. R. Impacts of a Relationship Model of Informational Technology Governance: an Analysis of Managerial Perceptions in Brazil. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, Rio de Janeiro. v. 10. n. 3. p. 621-642. set 2013.

SCHNIEDERJANS, M. J.; SCHNIEDERJANS, A. M.; SCHNIEDERJANS, D. G. *Outsourcing and Insourcing in an international context*. 1ª edição. ed. Londres: Routledge, 2005.

SOARES, C. A ; SENA, D. C.; PINTO, L. A.; PACI, M. F. *Terceirização Estratégica: Estabelecendo uma relação de parceria com contratantes*. 1ª. ed. Andradina: [s.n.], 2013.

SOLUTION na Web. <http://solutionnaweb.blogspot.com.br>, 2009. Disponível em: <<http://solutionnaweb.blogspot.com.br/2009/10/o-que-e-outsourcing-insourcing-e.html>>. Acesso em: 12 jun 2017.

VERRI, L. B. *Educação Cooperativista para a Terceirização*. Rio de Janeiro: clube dos autores, 2009.

**APÊNDICE A**– Formulário de extração de dados

## Formulário de extração de dados

Nº	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de publicação	Resumo	Modelo de gestão	Palavra-chave	Fonte

Fonte: A autora, 2017

## APÊNDICE B - Protocolo de busca e revisão sistemática

### Protocolo de revisão Sistemática

PROTOCOLO DE REVISÃO SISTEMÁTICA (PRS)		
Item	Pressuposto	Delimitação Aplicada
a)	Pergunta da pesquisa	Como as ações de gestão impactam no controle de gestão?
b)	Intervalo de tempo	2010 a 2016
c)	Base de dados	Periódicos da Capes e Google Acadêmico
d)	Idiomas	Português, Inglês e Espanhol
e)	Descritores	insourcing, outsourcing, governance, IT governance, management, IT management, governança de TI, governança, tercerização, gestão, gestão de TI.
f)	Tipos de documentos	Artigos e editoriais
g)	Critérios de inclusão dos artigos	Foram utilizados somente os artigos que apresentavam as palavras-chave relacionadas com o tema, e os artigos que retratavam o assunto gestão de TI.
h)	Critérios de exclusão de artigo	Documentos que não contenham relação com a pergunta de pesquisa; Arquivos que não possuem acesso completo e gratuito; Trabalhos em outro idioma que não fosse português, espanhol e inglês; Trabalhos que os descritores não estão delimitados no item “d” deste PRS; Documentos que não fossem artigos ou editoriais, ou seja, foram excluídos livros, recursos textuais, atas de congresso e resenhas; Artigos e editoriais que não foram abrangidos pelos critérios de inclusão.
i)	Extração e tratamento dos dados	Elaboração de quadros que salientam as características de cada artigo que foi selecionado; Os dados extraídos através dos formulários e quadros preenchidos com as informações obtidas pelos trabalhos selecionados e analisados foram consolidados e sofreram análise estatística e qualitativa.

Fonte: A autora, 2017

## APÊNDICE C – Publicações

Tabela 1 - Distribuição das publicações relacionadas com a nacionalidade dos autores

<b>Pais</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
ALEMANHA	3	6,52%
BRASIL	12	26,09%
CANADA	6	13,04%
CHINA	1	2,17%
CUBA	2	4,35%
ESPANHA	2	4,35%
FRANCA	1	2,17%
GHANA	1	2,17%
ISRAEL	1	2,17%
SINGAPURA	1	2,17%
TAIWAN	2	4,35%
UK	3	6,52%
USA	11	23,91%
Total de publicações	46	100,00%

Fonte: A autora, 2017.

**APÊNDICE D** – Modelo de gestão

Tabela 2 - Modelos de gestão utilizados

<b>Modelo de gestão</b>	<b>Quantidade de publicações no período</b>	<b>Porcentagem</b>
Outsourcing	9	45%
Gestão de TI	4	20%
Terceirização de TI	1	5%
Governança de TI	4	20%
Sistemas integrados	1	5%
Inourcing	1	5%
Total	20	100%

Fonte: A autora, 2017.



## APÊNDICE E – Informações relevantes dos artigos

Quadro 19 – Planilha com os artigos referentes ao assunto da pesquisa gestão (continua)

Nº	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de publicação	Resumo	Modelo de gestão	Palavra-chave	Fonte
1	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	A multi-level investigation of information technology outsourcing	Benoit A. Aubert, Jean-François Houde, Michel Patry, Suzanne Rivard	2012	This study proposes and tests a model of the information technology (IT) outsourcing decision that includes antecedents of both transaction costs and production costs. Production costs show the most robust influence on governance. Skills required to execute the activities, interdependence between the activities, and firm-level characteristics – uncertainty and knowledge intensity – are the main explanatory variables of the decision. Transaction level uncertainty is the only transaction cost variable found to influence the decision.	Outsourcing	Outsourcing; Theory of the firm; Information services; Multi-level analysis; Production costs; Transaction costs	Elsevier
2	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	An examination of the antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals	Dorothy E. Leidner, David Preston, Daniel Chen	2010	The healthcare industry is widely recognized as information-intensive and IT is considered to be an intrinsic component of the success of healthcare organizations such as hospitals. While both researchers and practitioners have argued that hospitals should aspire to be IT innovators, most tend to be IT laggards. An understanding of the factors that drive hospitals to become IT innovators remains an important phenomenon of interest. However, there is a lack of theory-driven empirical research that systematically investigates the factors that influence a hospital's strategic choice to be an IT innovator and the influence of IT innovation on hospital performance. This study bridges the extant gaps in the literature by developing and testing an integrated model that seeks to understand why certain hospitals are IT innovators. Using IT innovation theory as our theoretical foundation, we examine three antecedents, including the chief information officer (CIO) strategic leadership, the top management team's (TMT) attitude toward IT, and the hospital's climate. Further, we examine the influence of IT innovation on the impact of IT within the hospital and the influence of IT impact on the hospital's financial performance. The research model was tested using both survey and archival data from 70 matched pairs of hospital CIOs and executives. The quantitative analysis is supplemented with by interviews with 10 participating CIOs to further examine the relationship of the CIO to hospital IT innovation. The results suggest that the CIO strategic leadership and the TMT's attitude toward IT are key factors that influence IT innovation; however, the influence of a hospital's climate on organizational IT innovation is contingent upon the CIO's level of strategic leadership. The results also suggest that hospitals that are IT innovators can generate greater impact from IT, which in turn results in greater performance for the hospital. Theoretical and practical implications as well as future research directions are discussed.	Gestão de TI	IT leadership; IT innovation; Strategic management of IT; Competitive impacts of IT; Chief information officer; Top management team; Structural equation modeling; Questionnaire surveys	Elsevier

Quadro 19 – Planilha com os artigos referentes ao assunto da pesquisa gestão (continuação)

Nº	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de publicação	Resumo	Modelo de gestão	Palavra-chave	Fonte
3	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing	Mary C. Lacity, Leslie P. Willcocks, Shaji Khan	2011	In our review, we coded 73 empirical findings from 31 journal articles that applied Transaction Cost Economics (TCE) to study Information Technology Outsourcing (ITO). As Karimi-Alaghehband et al. (2011) note correctly, the empirical results of TCE tests in the context of ITO are mixed. We found that only 49% of the empirical ITO findings supported TCE logic. We found only slightly better support for TCE when it is used as a normative theory (54%) than when it is used as a predictive theory (47%). The main difference between Karimi-Alaghehband et al.'s (2011) contribution and our contribution to the debate focuses upon what to do next. Karimi-Alaghehband et al. (2011) argue that ITO researchers need to apply TCE more faithfully. We argue that we are asking too much of TCE—the ITO phenomenon is more complex than can be accommodated by TCE. We argue that ITO research has matured to the point that we should be building our own endogenous ITO theory. We offer observations and insights on what such a theory might entail. In moving ITO research forward, we first critique TCE assumptions and provide alternative assumptions that seem to fit ITO observations well. We draw on our review of 741 ITO empirical findings (Lacity et al., 2010) to provide a detailed theoretical framework to advance further study that suggests the most promising constructs to use in an endogenous ITO theory.	Outsourcing	Information Technology Outsourcing; Transaction Cost Economics; Normative theory; Endogenous theory	Elsevier
4	1807-1775	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	Controles de governança de tecnologia da informação para a terceirização de processos de negócio: uma proposta a partir do COBIT	Edimara Mezzomo Luciano, Mauricio Gregianin Testa	2011	O Business Service Provider (BSP) é uma forma de terceirização com alto nível de delegação que envolve muitos fornecedores, exigindo controles efetivos, sob pena de o serviço ser interrompido. O objetivo deste artigo é definir um conjunto de elementos, a partir do COBIT – Control Objectives for Information and related Technology – para melhor gerenciar e controlar uma operação BSP. A pesquisa é exploratória, com painel de especialistas em dois momentos distintos e estudo de caso. Os resultados mostram um conjunto de dez processos do COBIT prioritários para controle e acompanhamento pelas organizações, definido por especialistas e refinado em um estudo de caso.	Terceirização de TI	Terceirização de TI; governança de TI; Business Service Provider; gestão de TI; COBIT	JISTEM
5	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	Does IT outsourcing deliver economic value to firms	Kholekile L. Gwebu, Jing Wang, Li Wang	2010	The question of whether or not IT outsourcing initiatives deliver economic value to firms is an important yet under examined one. This study extends extant outsourcing literature by evaluating how firm value is created through IT outsourcing. Using Porter's Value Chain Model as the theoretical framework, the study systematically traces and measures the value added through IT outsourcing for firms in the manufacturing and retail industries. The results indicate that the effect of IT outsourcing is better detected at the intermediate process level rather than at the firm-level. Firms are able to realize economic benefits of cost savings, but less so in efficiency. Improved cost is observed in inbound logistics and supporting activities. With the exception of inbound logistics, no efficiency improvements are observed in operating activities and outbound logistics, suggesting that the positive impact of IT outsourcing is limited.	Outsourcing	IT outsourcing; Value chain; Business value; Accounting measures	Elsevier

Quadro 19 – Planilha com os artigos referentes ao assunto da pesquisa gestão (continuação)

Nº	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de publicação	Resumo	Modelo de gestão	Palavra-chave	Fonte
6	0263-5577	Industrial Management + Data Systems	Evaluating alternative industrial network organizations and information systems	Herwig Mittermayer, Carlos Rodrigues-Monroy	2013	<p>Purpose – The purpose of this paper is to present a simulation-based evaluation method for the comparison of different organizational forms and software support levels in the field of supply chain management (SCM).</p> <p>Design/methodology/approach – Apart from widely known logistic performance indicators, the discrete event simulation model considers explicitly coordination cost as stemming from iterative administration procedures.</p> <p>Findings – The method is applied to an exemplary supply chain configuration considering various parameter settings. Curiously, additional coordination cost does not always result in improved logistic performance. Influence factor variations lead to different organizational recommendations. The results confirm the high importance of (up to now) disregarded dimensions when evaluating SCM concepts and IT tools.</p> <p>Research limitations/implications – The model is based on simplified product and network structures. Future research shall include more complex, real world configurations.</p> <p>Practical implications – The developed method is designed for the identification of improvement potential when SCM software is employed. Coordination schemes based only on ERP systems are valid alternatives in industrial practice because significant investment IT can be avoided. Therefore, the evaluation of these coordination procedures, in particular the cost due to iterations, is of high managerial interest and the method provides a comprehensive tool for strategic IT decision making.</p> <p>Originality/value – Reviewed literature is mostly focused on the benefits of SCM software implementations. However, ERP system based supply chain coordination is still widespread industrial practice but associated coordination cost has not been addressed by researchers.</p>	Gestão de TI	Supply chain management, Computer software, Simulation, Resource management, Discrete event simulation, Evaluation model, Coordination mechanisms, Supply chain management software, Enterprise resource planning system	Emerald insight
7	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE	Antonio Cordella, Leslie Willcocks	2012	<p>The paper examines government IT outsourcing policies. The paper critiques the concept of 'the Contract State', and suggests how more disciplined uses of outsourcing can assist the creation of public value, more broadly conceived. Within the context of international developments, we study the United Kingdom Inland Revenue (IR), Customs and Excise (HMRC) and Department of Social Security (DSS) and their IT outsourcing contracts. The evidence suggests that outsourcing and marketization initiatives have adverse public value impacts, and may need to be rethought. Major IT operations and innovations, for example e-government, National Health Service (NHS) and identity card IT policies in the UK, are managed and generate legacies that do not always make efficient and effective use of the market. Moreover, their objectives, implementation and management over time may truncate their value to the public at large. Applying a revised Public Value policy approach offers a richer perspective to guide central government decisions worldwide about future IT outsourcing.</p>	Outsourcing	Outsourcing; IT; Public value; Government policy; Public sector management; IT infrastructure; Case study	Elsevier
8	1807-1775	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	Impacts of a Relationship Model on Informational Technology Governance: an Analysis of Managerial Perceptions in Brazil	Adriano Weber Scheeren, Joaquim Rubens Fontes-Filho	2013	<p>The aim of this article is to analyze the impacts, based on the perceptions of managers, of the deployment of a model to govern the relationship between business areas and IT in a large Brazilian financial organization. To undertake the case study of this deployment, the research firstly performed documental analyses of the process and then sent electronic surveys to a sample of managers in order to evaluate their perceptions of the model's impact in terms of the formalism of the organization's internal processes, strategic alignment between business areas and IT and levels of governance in the organization. The results revealed that managers perceived improvements in the quality of technological solutions, levels of IT governance, the understanding of IT area needs and business area demands, but they also stated that the negotiating process was more complex and there was no increase in their level of satisfaction with IT. These results of the study may contribute to the development of instruments for the evaluation of the impacts of the deployment of relationship models on important organizational aspects.</p>	Governança de TI	Information Technology; IT Governance; IT Alignment; Relationship Model; IT Strategy	JISTEM

Quadro 19 – Planilha com os artigos referentes ao assunto da pesquisa gestão (continuação)

Nº	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de publicação	Resumo	Modelo de gestão	Palavra-chave	Fonte
9	0263-5577	Industrial Management + Data Systems	Information systems integration after merger and acquisition	She-I Chang, I-Cheng Chang, Tawei Wang	2014	<p>Purpose – The main aim of this study is to perform a case study to understand the information systems (IS) integration strategy of two high-tech companies after merger and acquisition.</p> <p>Design/methodology/approach – The authors perform a case study on the mergers and acquisitions (M&amp;A) of two high-tech companies to illustrate the IS integration activities in the M&amp;A processes.</p> <p>Findings – This study summarizes 26 fields from the IS integration process in the post-M&amp;A period. These 26 fields highlight the challenges when standardizing the integrated system and the impacts on work routines as well as cultural resistance.</p> <p>Originality/value – This study shows that the success of IS integration in the M&amp;A context is determined by identifying critical functions and leveraging the pre-M&amp;A know-hows of both companies. Furthermore, standardization may not be the first priority during the integration process. It is also beneficial to keep the uniqueness of the systems of both companies which reduces the concerns of potential resistance of the IT personnel. This study also has managerial implications. The findings suggest that identifying and prioritizing relevant fields in the context of a cross-business IS integration would improve the resource allocation decision and the effectiveness of post-integration evaluation.</p>	Sistemas integrados	Mergers and acquisitions; Information systems integration; Post-M&A integration	Emerald insight
10	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	Information technology outsourcing through a configurational lens	Lior Fink	2010	<p>This paper explores the value of a configurational approach to IT outsourcing by developing a framework for IT outsourcing effectiveness. Taking a process view of outsourcing and drawing on the relational view of the firm, the framework identifies four high-level dimensions that correspond to an organization's resource position in four key areas: organizational IT value position, organizational IT asset position, relational asset position, and relational capability position. A novel structured method is used to identify the congruent outsourcing configurations within the range of possible outsourcing configurations based on the interdependencies among the four dimensions. Three congruent outsourcing configurations, designated asset dependence, relational dependence, and independence, emerge from this analysis. Drawing on the assumptions of configurational theory about organizational change and taking a dynamic perspective, the framework is extended to describe how organizations transition between outsourcing configurations over time. This paper demonstrates how a configurational approach can address three potential problems of the outsourcing literature and advance outsourcing research.</p>	Outsourcing	IT outsourcing; Configurational theory; Relational view of the firm; Outsourcing effectiveness	Elsevier
11	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	Knowledge based transactions and decision framing in Information Technology Outsourcing	Amit Jain, Raymond-Alain Thietart	2013	<p>Knowledge based transaction costs (KTC) are knowledge related costs associated with the transfer of an information technology (IT) firm process outside its boundaries to a contractual partner. In this paper, we show that these knowledge based transaction costs are omitted variables in studies of firm boundaries that may reduce the likelihood of outsourcing.</p> <p>KTC arise from the risk of expropriation of firm knowledge by their contractual partners. In addition, KTC arise from the stickiness of knowledge, as transfer tacit and complex knowledge is both difficult to transfer and difficult to assimilate. Finally, KTC decrease with the knowledge and capabilities that contractual partners have, as this increases the partner firm's ability to assimilate knowledge transferred. While all three sources of KTC lower the likelihood of outsourcing, the way managers frame the outsourcing decision is also important. As a result, managers may engage in outsourcing of IT processes even though they risk greater expropriation hazards in order not to lose out on higher expected outsourced performance. We validate these arguments based on a study of 180 IT processes from firms listed on the French (CAC40) and British (FTSE100) stock exchanges.</p>	Outsourcing	Expropriation; Stickiness; Capabilities; Knowledge-based transaction costs; Prospect theory; IT outsourcing	Elsevier

Quadro 19 – Planilha com os artigos referentes ao assunto da pesquisa gestão (continuação)

Nº	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de publicação	Resumo	Modelo de gestão	Palavra-chave	Fonte
12	1807-1775	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	Proposal for a Measurement Model for Software Tests with a Focus on the Management of Outsourced Services	Angelica Toffano Seidel Calazans, Ricardo Ajax Dias Koloski, Luiz Carlos Miyadaira Ribeiro Junior	2012	The need for outsourcing IT services has shown a significant growth over the past few years. This article presents a proposal for a measurement model for Software Tests with a focus on the management of these outsourced services by governmental organizations. The following specific goals were defined: to identify and analyze the test process; to identify and analyze the existing standards that govern the hiring of IT services and to propose a Measurement Model for outsourced services of this type. As to the analysis of the data collected (documentary research and semi-structured interviews), content analysis was adopted, and in order to prepare the metrics, the GQM – Goal, Questions, Metrics – approach was used. The result was confirmed by semi-structured interviews. Here is what the research identifies as possible: to establish objective and measurable criteria for a measurement size as the input to evaluate the efforts and deadlines involved; to follow up the test sub-processes and to evaluate the service quality. Therefore, the management of this type of service hiring can be done more efficiently.	Outsourcing	Test process, hiring management, outsourcing, metrics, and measurements	JISTEM
13	1807-1775	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	Risk analysis in information technology and communication outsourcing	Edmir Parada Vasques Prado	2011	This research aims at evaluating the risk analysis process in Information Technology and Communication (ICT) outsourcing conducted by organizations of the private sector. The research is characterized by being a descriptive, quantitative and transversal type study, which was used the survey method. Data were collected through questionnaire, the sample is not random and we used a convenience sampling process. The research made contributions to understanding the risk analysis process in ICT services outsourcing, and identified statistically significant relationships between risk analysis, organization's size and its industry, and between risk analysis and diversity of outsourced services.	Outsourcing	IS project management; IS multiple-projects environment; ERP; Actor network theory; Project management	JISTEM
14	1807-1775	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	Strategic Partnership Formation in IT Offshore Outsourcing: Institutional Elements for a Banking ERP System Licensing	Luis Kalb Roses	2013	The purpose of this paper is to design a conceptual model of institutional elements for the building of a client-supplier strategic partnership in IT outsourcing, involving an ERP system licensing. This model resulted from a case study in a Brazilian transnational bank, which is one of the 10 largest American banks in terms of assets volume. Qualitative content analysis technique evaluated the data collected from interviews, documents, and observations. The results show the importance of a multidimensional institutional perspective with a set of regulative, normative, and cognitive elements to structure a client-supplier partnership. The data analysis confirmed elements predefined in the theory developed, as well as identified new ones.	Outsourcing	Offshore IT outsourcing; strategic partnership; ERP system; institutional theory	JISTEM
15	1807-1775	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	The Evaluation and Improvement of IT Governance	Patricia Perez Lorences, Lourdes Francisca Garcia Avila	2013	The present article aims to propose a general procedure to evaluate and improve the Information Technology (IT) Governance in an organization, considering the Business-IT alignment and risk management. The procedure integrates management tools such as business processes management, risk management, strategic alignment and the balanced scorecard. Additionally, to assess the IT Governance level we proposed an indicator based on the process maturity. The concepts and ideas presented here had been applied in four case studies, verifying their implementation feasibility. The results indicate a low level of IT governance and the existence of several problems primarily in the Plan and Organize and Monitor and Evaluate domains.	Governança de TI	IT Governance; IT Management; IT Strategic Alignment; IT Risk Management; IT Governance Assess; IT Governance Improvement	JISTEM

Quadro 19 – Planilha com os artigos referentes ao assunto da pesquisa gestão (continuação)

Nº	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de publicação	Resumo	Modelo de gestão	Palavra-chave	Fonte
16	1807-1775	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	The Impact of IT Governance on IT Projects -The Case of the Ghana Rural Bank Computerization and Inter-Connectivity Project	William Allassani	2013	This research seeks to analyse the root causes of the massive failures of IT Projects especially in government establishments. This study shows that the successful implementation of IT projects does not lie only Project in Management principles. It answers the question 'why are IT projects failing despite the application of tried and tested Project Management principles? The paper also concludes that Project Management principles per se do not guarantee the successful implementation of IT projects, but have to be brought within the principle of IT Governance. Conclusions are drawn from the Ghana Rural Bank Computerization and Inter-connectivity Project, an activity under the Millennium Challenge Account of the Millennium Development Authority to show that IT Governance needs to be inculcated into IT Projects to make its implementation successful.	Governança de TI	IT Governance; Project Management; IT Projects	Scielo
17	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	The Influence of Shared Mental Models Between the Cio and the Top Management Team on the Strategic Alignment of Information Systems: a Comparison Between Brazilian and us Companies	Nicolau Reinhard, Jose Ricardo Bigueti	2013	The gap in the understanding between the chief information officer (CIO) and the management team (TMT) has been cited as a contributing factor to their often troubled relationship. The objective of this study is to examine the development of shared mental models (SMMs) between the CIO and TMT about the role of information systems in the organization. An SMM is conceptualized as a multidimensional construct spanning the dimensions of shared language and shared understanding. The study posits that knowledge exchange mechanisms and relational similarity between the CIO and TMT are key antecedents to the development of SMMs. SMMs between the CIO and TMT are expected to guide the strategic orientation of the organization and may influence strategic alignment and organizational outcomes. The model was tested via a field survey of CIO – TMT pairs using structural equation modeling. Results show that relational similarity and formal mechanisms of knowledge exchange (e.g., formal CIO membership in the TMT, CIO hierarchical level, and formal educational mechanisms by the CIO) are important to the development of SMMs. Contrary to expectations, informal social mechanisms of knowledge exchange and physical proximity were not significantly related to SMMs.	Gestão de TI	IT management; Chief Information Officer; Strategic Information Systems Alignment; Shared Mental Model; Organizational Knowledge System;	Scielo
18	1807-1775	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	The influence of SOA governance mechanisms on IT flexibility and service reuse	Nils Joachim, Daniel Beimborn, Tim Weitzel	2013	While many firms have introduced SOA, only one in five have achieved anticipated benefits such as increased IT flexibility or reuse. Industry analysts assume that a lack of SOA governance is the main reason why SOA projects fail. Addressing the substantial research gap on SOA governance this paper theoretically and empirically investigates which SOA governance mechanisms are needed to achieve the benefits of SOA, such as increasing IT flexibility and reusing services. The proposed theoretical SOA governance model is evaluated using data from 81 SOA-using organizations. Overall, the results confirm the relevance of a variety of SOA governance mechanisms (structures, processes, and employees/relations), but at the same time, that IT infrastructure flexibility and service reuse are influenced by different mechanisms. Key governance mechanisms that show a strong effect on infrastructure flexibility are using standards, service management processes, educating employees, and IT/business communication while reuse can only be increased through service management, standards and qualification. Contrary to expectations, implementing new, dedicated decision-making bodies for SOA hampers organizations in achieving higher degrees of IT flexibility and reuse, and a firm is better off using existing IT decision-making bodies.	Governança de TI	Service-oriented architecture (SOA); SOA governance; IT governance; Flexibility; Modularity; Reuse; Survey	Elsevier

Quadro 19 – Planilha com os artigos referentes ao assunto da pesquisa gestão (conclusão)

Nº	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de publicação	Resumo	Modelo de gestão	Palavra-chave	Fonte
19	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	The strategic value of IT insourcing: na IT enabled business process perspective	Wen Guang Qu, Wonseok Oh, Alain Pinsonneault	2010	Although research on the business impact of IT outsourcing abounds, little is known about the relative strategic value of IT outsourcing and IT insourcing. Drawing upon the knowledge-based view of the firm, this study postulates that, compared with IT outsourcing, IT insourcing is more effective for developing IT-enabled business processes (IEBP), which subsequently lead to superior firm performance. Our analysis of the data from Information-Week and Compustat shows that IT insourcing is positively associated with IEBP, while the relationship between IT outsourcing and IEBP is not statistically significant. We also find that IEBP have a significant influence on firm performance. Finally, the effect of IT sourcing mechanisms on IEBP and the effect of IEBP on firm performance are both moderated by the type of innovation related to IEBP. The results suggest that in order to improve their performance firms should consider IT an integral part of their strategic core and should be proactively involved in the internal development of IT resources. We conclude with managerial implications and directions for future research.	Insourcing	IT insourcing; IT outsourcing; IT-enabled business processes; Types I and III innovations	Elsevier
20	0963-8687	Journal of Strategic Information Systems	TI service climate, antecedents and IT service quality outcomes: Some initial evidence	Ronnie Jia, Blaize Horner Reich	2013	Although many IT service management frameworks exist, we still have limited theoretical understanding of IT service quality within a broader nomological network. Building on recent conceptual work on the IT service climate construct, this study empirically establishes it as a predictor of IT service quality using survey data from both IT units and their clients. Also examined was a set of antecedents which provide a foundation upon which a favorable service climate can be built. The IT service climate instrument, when incorporated into employee feedback initiatives, can provide guidance to IT executives about practices to improve service quality.	Gestão de TI	Organizational climate; Service climate; IT service climate; Service quality; ServQual; IT service management; ITSM; Supervisory support; Team support; Ancillary support	Elsevier

Fonte: A autora, 2017.