



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**

**CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**JOÃO PAULO SANTOS ARAGÃO**

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS SOBRE A  
RELAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS  
E A TERCEIRIZAÇÃO**

Caruaru

2020

JOÃO PAULO SANTOS ARAGÃO

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS SOBRE A  
RELAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS  
E A TERCEIRIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

**Área de concentração:** Otimização e Gestão da Produção

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marcele Elisa Fontana

Caruaru

2020

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Paula Silva - CRB/4 - 1223

A659a Aragão, João Paulo Santos.  
Avaliação da percepção dos gestores públicos sobre a relação das estratégias de continuidade de negócios e a terceirização. / João Paulo Santos Aragão. – 2020.  
106 f.; il.: 30 cm.

Orientadora: Marcele Elisa Fontana.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2020.  
Inclui Referências.

1. Terceirização – Pernambuco. 2. Administração pública - Pernambuco. 3. Planejamento estratégico – Pernambuco. 4. Controle de custo – Pernambuco. 5. Percepção. 6. Avaliação. I. Fontana, Marcele Elisa (Orientadora). II. Título.

CDD 658.5 (23. ed.)

UFPE (CAA 2020-029)

JOÃO PAULO SANTOS ARAGÃO

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS SOBRE A  
RELAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS  
E A TERCEIRIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 10/02/2020.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marcele Elisa Fontana (Orientadora)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Lucimário Góis De Oliveira Silva (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Natallya De Almeida Levino (Examinadora Externa)  
Universidade Federal de Alagoas

## ***AGRADECIMENTOS***

A Deus por me conceder forças para continuar.

Aos meus pais, Marisa e Benedito pelo amor incondicional e exemplo de vida.

Ao meu irmão, Ciro, pelo apoio.

A minha orientadora, Marcele Fontana, pelos longos anos de aprendizagem, parceria e confiança.

Aos meus amigos de mestrado, em especial à Maria Camyla por compartilhar as alegrias e angústias dos últimos anos.

Ao professor Lucimário Góis pela disponibilidade e pelas contribuições para esse estudo.

A professora Thárcylla Negreiros pelo incentivo constante durante o mestrado.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

## ***RESUMO***

Em gestão pública, entende-se por terceirização como a transferência da produção de bens e/ou serviços anteriormente fornecidos dentro do ambiente público para organizações não-governamentais que assumem a responsabilidade pela execução sob certas condições contratuais. Contudo, quando o setor público adotada a terceirização como estratégia, eventos de natureza distintas fazem com que toda a esfera pública esteja sujeita a riscos. Entre os possíveis riscos destaca-se o contingenciamento de recursos. A possibilidade cada vez mais comum de riscos está forçando as entidades governamentais a criarem resiliência contra interrupções nas atividades e serviços prestados, pois, ao interromper ou até mesmo diminuir os recursos que garantem o funcionamento das atividades ou serviços públicos, existe uma ameaça significativa à continuidade dos processos de negócios. Portanto, este estudo tem como objetivo geral avaliar a percepção dos gestores públicos levando em consideração a continuidade dos negócios e suas relações com a terceirização de serviços e atividades. Para se conseguir ao objetivo proposto, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (2009-2020) com a finalidade de coletar conhecimentos sobre o tema e definir um conjunto de hipóteses a serem testadas. Para coleta de dados, um questionário foi aplicado à uma amostra de 51 gestores públicos do estado de Pernambuco, Brasil. Os resultados evidenciam que o contingenciamento de recursos públicos faz com que os serviços terceirizados sejam reduzidos ou até mesmo interrompidos prioritariamente. Essa redução de serviços terceirizados, por sua vez, interfere de maneira negativa na continuidade dos negócios da esfera pública. Os resultados mostraram, também, que os gestores públicos consideram importante haver um modelo de continuidade de negócios que auxilie no processo decisório e que leve em consideração as particularidades dos serviços públicos terceirizados.

Palavras-chave: Terceirização. Continuidade de negócios. Contingenciamento de recursos. Gestão pública.

## ***ABSTRACT***

In public management, outsourcing is understood as the transfer of the production of goods and/or services previously provided within the public environment to non-governmental organizations that assume responsibility for execution under certain contractual conditions. However, when the public sector adopted outsourcing as a strategy, events of a different nature become with the entire public sphere that is subject to risks. Among the possible significant risks, is the contingency of resources. The common possibility of risks is forcing government entities to create resilience against interruptions in the activities and services provided, because by interrupting or even decreasing the resources that guarantee the functioning of public activities or services, there is a significant threat to continuity business processes. Therefore, this study has the general objective of evaluating the perception of public managers considering business continuity and its relations with the outsourcing of services and activities. In order to achieve the proposed objective, a Systematic Literature Review (2009-2020) was carried out in order to collect knowledge on the topic and define a set of hypotheses to be tested. For data collection, a questionnaire was applied to a sample of 51 public managers in the state of Pernambuco, Brazil. The results show that the contingency of public resources means that outsourced services are reduced or even interrupted as a matter of priority. This reduction in outsourced services interfere negatively the business continuity in the public sphere. The results also showed that public managers consider important to have a business continuity model that assists in the decision-making process considering the particularities of outsourced public services.

Keywords: Outsourcing. Business continuity. Resource contingency. Public administration.

## ***LISTA DE FIGURAS***

Figura 1 - Passos da metodologia da RSL.....	22
Figura 2 - Processo de seleção dos artigos .....	25
Figura 3 - Modelo conceitual.....	40
Figura 4 - Etapas para construção do questionário.....	41



## *LISTA DE GRÁFICOS*

Gráfico 1 - Quantidade de artigos por ano .....	27
Gráfico 2 - Quantidade de periódicos por journal .....	28
Gráfico 3 - Distribuição geográfica da quantidade de estudos por países.....	29

## ***LISTA DE QUADROS***

Quadro 1 – Hipóteses e perguntas .....	50
----------------------------------------	----

## ***LISTA DE TABELAS***

Tabela 1 - Área de aplicação dos estudos.....	32
Tabela 2 - Estudos sobre continuidade de negócios.....	37
Tabela 3 - Áreas de aplicação dos estudos de terceirização.....	38
Tabela 4 - Dados profissionais dos respondentes.....	47
Tabela 5 - Simulação dos valores do coeficiente alfa.....	48
Tabela 6 - Lista de serviços terceirizados.....	53

## *LISTA DE SIGLAS*

AVE	Average Variance Extracted
CR	Composite Reliability
ISO	International Organization for Standardization
RSL	Revisão Sistemática da Literatura

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3</b>	<b>Estrutura da dissertação</b> .....	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>Metodologia da revisão</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2</b>	<b>Definição dos parâmetros da revisão</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3</b>	<b>Resultados e discussões</b> .....	<b>24</b>
2.3.1	Questão 1 .....	29
2.3.2	Questão 2.....	32
2.3.3	Questão 3.....	33
<b>2.4</b>	<b>Síntese conclusiva</b> .....	<b>34</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa</b> .....	<b>35</b>
<b>3.2</b>	<b>Universo e amostra</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3</b>	<b>Formulação das hipóteses da pesquisa</b> .....	<b>36</b>
3.3.1	A interrupção dos serviços terceirizados.....	36
3.3.2	Modelos de continuidade de negócios e os fatores contextuais .....	37
3.3.3	Resiliência organizacional.....	39
<b>3.4</b>	<b>Elaboração do questionário para coleta de dados</b> .....	<b>41</b>
<b>3.5</b>	<b>Métodos de análises</b> .....	<b>43</b>
3.5.1	Análise de confiabilidade .....	43
3.5.2	Teste de proporção .....	44
<b>3.6</b>	<b>Síntese conclusiva</b> .....	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>Descrição e análise dos dados coletados</b> .....	<b>47</b>
4.1.1	Perfil da amostra.....	47
4.1.2	Análise de confiabilidade .....	48
4.1.3	Teste de hipóteses.....	49
4.1.4	Análise qualitativa do questionário .....	51
4.1.4.1	Pergunta 1 .....	51

4.1.4.2	<i>Pergunta 2</i> .....	52
4.1.4.3	<i>Pergunta 3</i> .....	54
4.1.4.4	<i>Pergunta 4</i> .....	55
4.1.4.5	<i>Pergunta 5</i> .....	56
4.1.4.6	<i>Pergunta 6</i> .....	58
4.1.4.7	<i>Pergunta 7</i> .....	59
4.1.4.8	<i>Pergunta 8</i> .....	60
4.1.4.9	<i>Pergunta 9</i> .....	62
<b>4.2</b>	<b>Discussões</b> .....	<b>63</b>
<b>4.3</b>	<b>Síntese conclusiva</b> .....	<b>65</b>
<b>5</b>	<b><i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i></b> .....	<b>67</b>
<b>5.1</b>	<b>Principais contribuições</b> .....	<b>68</b>
<b>5.2</b>	<b>Futuros estudos</b> .....	<b>69</b>
	<b><i>REFERÊNCIAS</i></b> .....	<b>70</b>
	<b><i>APÊNDICE A – DADOS GERAIS DOS ARTIGOS DA RSL</i></b> .....	<b>88</b>
	<b><i>APÊNDICE B – SÍNTESES DOS ARTIGOS DA RSL</i></b> .....	<b>91</b>
	<b><i>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO</i></b> .....	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Entende-se por terceirização (do inglês *outsourcing*) como a transferência de atividades, funções e/ou processos previamente realizados internamente para um parceiro externo que assume a responsabilidade pela execução sob certas condições contratuais (KAHRAMAN et al., 2009; LIOU et al., 2011) com o objetivo de gerar benefícios no nível de negócios (SANDERS et al. 2007). De acordo com Mazzola, Bruccoleri e Perrone (2019), a terceirização tornou-se um componente estratégico importante, devido principalmente ao crescente reconhecimento das possíveis vantagens que podem ser obtidas. A percepção dos gestores sobre as vantagens da terceirização condiciona o quanto essa estratégia é utilizada (ESPINO-RODRÍGUEZ; RAMÍREZ-FIERRO, 2018).

Adeptos da terceirização alegam que uma das principais vantagens é o fato da empresa contratante poder se concentrar em suas competências essenciais (*core competence*) (SISLIAN; SATIR, 2000; GUNASEKARAN et al., 2015; MURTHY; KARIM; AHMADI, 2015; FONTANA; ARAGÃO; MORAIS, 2019). Proposto por Prahalad e Hamel (1990), entende-se como *core competence* a combinação harmoniosa de múltiplos recursos e habilidades que distinguem uma empresa no mercado. Portanto, são as habilidades que diferem uma organização da concorrência.

Além da ênfase nas competências essenciais, várias outras vantagens reforçam a terceirização como uma ferramenta de gestão estratégica, como: (1) redução de custos; (2) maior qualidade dos serviços através da competência de terceiros; (3) redução de risco por meio da transferência de riscos para terceiros; (4) menor esforço gerencial; (5) liberação de recursos internos para outros fins; (6) maior e mais rápido acesso a novas tecnologias; (7) maior simplicidade nas operações do dia-a-dia; e (8) flexibilidade financeira (CACHON; HARKER, 2002; GUNASEKARAN et al. 2015; TSAY et al., 2018; MURTHY; KARIM; AHMADI, 2015). Ademais, Xiao, Xia e Zhang (2007) destacaram que a confiabilidade e a qualidade oferecidas por terceiros podem criar uma melhor percepção do consumidor sobre os produtos ou serviços oferecidos.

Tendo em vista as vantagens advindas da terceirização, ela tem se tornado uma estratégia não apenas do setor privado, como também da esfera pública. Uma crescente pressão às diferentes entidades governamentais em termos de tarefas e competências está forçando o governo a pensar mais sobre as maneiras as quais presta serviços

(PUOLOKAINEN; JAANSOO; KLAOS, 2018). Isso faz com que as organizações públicas busquem por ferramentas e estratégias que auxiliem a responder de forma rápida e efetiva as demandas da população. Nesse sentido, a terceirização apresenta-se como uma alternativa legal aos modelos de gestão pública. Portanto, no setor público, compreende-se por terceirização a transferência da produção de bens e serviços anteriormente fornecidos dentro do ambiente público para organizações não-governamentais (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2017).

De acordo com Elinder e Jordahl (2013), é comum que a terceirização de prestação de serviços do governo seja explicada exclusivamente pela eficiência econômica. Entretanto, de acordo com Johnston e Girth (2012), os governos possuem múltiplos objetivos na prestação de serviços, sendo a busca pelo menor custo apenas um desses objetivos. Corroborando com o exposto, Dimitri (2013) enfatizou que várias outras dimensões podem ser consideradas, tais como segurança da informação (HSU et al. 2018); flexibilidade e qualidade da força de trabalho (TJADER; SHANG; VARGAS, 2010); benefício para a população e interferência política (SONI; SINGH; BANWET, 2016); performance de qualidade e experiência do fornecedor (ABOELMAGD 2018); entre outros. Portanto, um conjunto de critérios pode ser usado para avaliar se a terceirização está de fato a serviço do bem público (BRIEN; HINE, 2015).

Contudo, quando adotada a terceirização como estratégia, eventos de natureza distintas fazem com que toda a organização esteja sujeita a vários tipos de riscos. Entre os diversos possíveis riscos, destacam-se: escolha inadequada do provedor de serviços terceirizados (AUBERT; PATRY; RIVARD, 2005); comportamentos oportunistas de parceiros contratados (LE BON; HUGHES, 2009; AHIMBISIBWE; MUHWEZI; NANGOLI, 2012); desvios no cumprimento dos serviços contratados (CHOU; CHOU, 2009); inexperiência e falta de habilidades necessárias para execução das atividades contratadas (IKEDIASHI; OGUNLANA, 2015); operações inadequadas de recuperação de desastres e descontinuidade de tecnologias (ABDULLAH; VERNER, 2012).

A possibilidade cada vez mais comum de riscos força as organizações a criarem resiliência contra vários tipos de interrupções nas atividades e serviços prestados (SAHEBJAMNIA; TORABI; MANSOURI, 2018), pois, ao interromper ou até mesmo diminuir os recursos que garantem o funcionamento das atividades ou serviços de uma



empresa, existe uma ameaça significativa à continuidade dos processos de negócios (NIEMIMAA et al., 2019).

Portanto, entende-se como continuidade de negócios a capacidade sócio técnica de uma organização em suportar e restaurar contingências intra e extra organizacionais (NIEMIMAA, 2015), ou seja, refere-se à capacidade da organização em continuar suas operações sobre qualquer circunstância (LINDSTROËM, 2012). Uma definição mais abrangente é proposta pela Organização Internacional de Normalização (ISO22300, 2018), que define continuidade de negócios como a “capacidade da organização em continuar a entrega de produtos ou serviços em um nível aceitável previamente definido após incidentes de interrupção”.

Na visão de Sawalha, Anchor e Meaton (2015), a continuidade de negócios prepara uma organização para preservar o valor derivado das suas vantagens competitivas. Nesse sentido, garantir a continuidade de negócios pode ser compreendida como uma estratégia organizacional (HERBANE; ELLIOT; SWARTZ, 2004; MSEZANE; MCBRIDE, 2002).

Assim, a terceirização e a manutenção da continuidade de negócios são encaradas como estratégias que o setor público pode adotar para melhorar o nível de serviço oferecido. Desta forma, o presente estudo buscou reunir o conhecimento necessário para responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais as relações existentes entre terceirização de serviços e atividades com a continuidade dos negócios da esfera pública?

## **1.1 Objetivos**

Então, este estudo teve como objetivo geral avaliar a percepção dos gestores públicos levando em consideração a continuidade dos negócios e suas relações com a terceirização de serviços e atividades.

Portanto, para se conseguir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram propostos:

- Realizar uma revisão sistemática da literatura sobre terceirização no serviço público para identificar as principais discussões sobre o tema e compreendê-lo melhor;
- Elaborar hipóteses que busquem responder ao objetivo desse estudo;

- Testar as hipóteses construídas por meio da elaboração e aplicação de um questionário para avaliar as percepções dos gestores públicos sobre continuidade de negócios e suas relações com terceirização de serviços e atividades; e
- Discutir as principais relações existentes entre a continuidade de negócios com a terceirização de serviços e atividades.

## 1.2 Justificativa

Na esteira da crise financeira, os países enfrentam os desafios de tornar as finanças públicas sustentáveis. Os setores com financiamento público estão, portanto, sob constante pressão para entregar mais por menos (APARICIO; LÓPEZ-TORRES; SANTÍN, 2018). Na busca de manter as finanças públicas sustentáveis, entretanto, ao longo dos anos, diversos países enfrentaram vários problemas relacionados a crises econômicas.

De acordo com o estudo de Aparicio, López-Torres e Santín (2018), na Espanha, a fim de reduzir o alto déficit público, o governo realizou cortes no orçamento da educação em mais de 11% de 2010 a 2015. A principal consequência disso foi a redução de recursos disponíveis no setor da educação pública, acarretando cortes substanciais nas despesas operacionais das escolas, no orçamento das refeições escolares e subsídios de livros didáticos.

Já Halvorsen (2016) destacou que a crise financeira de 2008 e os fatores econômicos e políticos de 2010 a 2012, levaram países como Irlanda, Grécia e Portugal a realizarem uma redução de gastos públicos. Conforme evidencia o autor supracitado, houve cortes nos salários dos servidores públicos, redução no orçamento da saúde, demissões em massa, entre outros.

Em países da América Latina, como a Venezuela, por exemplo, a crise econômica que se iniciou em 2012 e se intensificou em 2017, comprometeu diversos recursos da saúde pública, como interrupções de serviços e suprimentos médicos (PAGE et al., 2019). No Brasil, a partir de 2014, a economia contraiu-se abruptamente, vindo a sofrer uma prolongada recessão em 2015, o que acarretou uma taxa de crescimento negativa, juros altos, inflação e alta carga tributária (DE PAULA; PIRES, 2017).

De uma forma geral, as consequências das crises econômicas podem incluir quedas na demanda, aumento de custos e suporte governamental reduzido ou ineficiente; por sua vez, essas consequências podem afetar o desempenho das empresas, visto que os orçamentos podem ser cortados e a alocação de recursos priorizada (SELES et al. 2019).

Conseqüentemente, reduções na inovação podem ocorrer e demissões podem se tornar necessárias (BECKER et al., 2016; CHZHEN, 2016; MADRID-GUIJARRO et al., 2016). Além disso, as conseqüências de crises econômicas também podem impactar iniciativas sociais e ambientais (SELES et al., 2018).

A estratégia de terceirização de serviços públicos pode estar presente em várias áreas e, muitas delas, consideradas essenciais para a população, como educação, saúde e segurança (ELINDER; JORDAHL, 2013; CZERW; KOWALSKA; RELIGIONI, 2014; DALTON; WARREN, 2016; MORI, 2017; PUOLOKAINEN; JAANSOO; KLAOS, 2018) . Contudo, em situações de crises, é possível que os serviços terceirizados sejam os primeiros a sofrerem os seus impactos. Atrasos de pagamentos de funcionários terceirizados, demissões em massa, redução no orçamento, precarização do trabalho, privatização e aumento de impostos, por exemplo, são algumas das conseqüências que os serviços públicos terceirizados podem sofrer em épocas de crises.

Apesar de serem serviços terceirizados e, de antemão, são serviços que não constituem o *core competence* (FONTANA; ARAGÃO; MORAIS, 2019), esses serviços são importantes pois fornecem suporte ou apoio para o desenvolvimento da atividade principal. Para ilustrar tal situação, tem-se como exemplo o caso do contingenciamento de recursos da educação no Brasil.

As crises financeiras que aconteceram no passado continuam afetando os dias de hoje. Em 2019, de acordo com o Ministério da Educação, o governo federal anunciou uma retenção de aproximadamente 30% do orçamento para verbas de custeio e investimentos das instituições de ensino público federal. A redução orçamentária, chamada de contingenciamento, afetaria de maneira direta os serviços terceirizados dessas instituições.

De acordo com algumas universidades públicas, esse contingenciamento iria implicar, inicialmente, em uma redução dos serviços públicos terceirizados e, em alguns casos, a interrupção dos serviços imediatamente. Conforme nota da Administração Central da Universidade Federal do Espírito Santos (UFES), em 04 de maio de 2019, publicada no site da instituição, o contingenciamento de recursos “[...] impactará diretamente nas despesas com consumo de água, energia elétrica, contratos de prestação de serviços de limpeza e segurança. [...] todos os cortes impactarão indiretamente as atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas por nossa Universidade”.

Pode-se destacar, também, a nota da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), em 04 de junho de 2019, publicada no site da instituição. A nota esclarece que foram desligados 24 servidores terceirizados de um centro acadêmico da instituição como medida de contingenciamento, considerando o bloqueio de verbas do governo federal. Já a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), no dia 03 de maio de 2019, em nota por meio do site da instituição, indica que o contingenciamento de recursos “[...] atinge diretamente despesas ordinárias de custeio, como consumo de água, energia elétrica, contratos de prestação de serviços de limpeza e segurança”.

Tendo em vista o exposto, percebe-se que uma redução de recursos pode afetar diversos tipos de serviços públicos, entre eles os serviços terceirizados. De acordo com o Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018), por meio da Portaria nº 443/2018, estabelece uma lista de serviços que preferencialmente são objeto de execução indireta mediante contratação, ou seja, serviços terceirizados. Essa lista inclui serviços de alimentação, armazenagem, comunicação social, serviços de manutenção de máquinas e prédios, limpeza, segurança e vigilância patrimonial, transportes, entre outros. Esses serviços possuem, em geral, caráter auxiliar, instrumental ou acessório. E, de acordo com tudo o que foi exposto, esses são alguns dos serviços que sofrem as consequências do contingenciamento de recursos.

Portanto, por meio dos exemplos supracitados, nota-se que a redução de serviços públicos terceirizados advindos de uma redução orçamentária, por exemplo, podem afetar a continuidade de negócios. Ainda que o serviço público de educação estivesse mantido – fornecer educação aos cidadãos – as atividades de suporte que viabilizam a atividade principal foram seriamente comprometidas. Isto é, torna-se extremamente difícil fornecer ensino superior público sem a manutenção dos serviços de apoio, tais como limpeza e segurança das instalações.

Tendo em vista isso, a ausência de processos de planejamento ou planos que garantam a continuidade dos negócios públicos é, geralmente, considerada uma receita para o caos e uma má gestão de crises. Portanto, neste momento, qualquer ação destinada a auxiliar os gestores públicos na compreensão do problema de continuidade dos negócios por meio da relação dos serviços públicos terceirizados e, conseqüentemente, conseguir decisões mais assertivas, deve ser encarado como prioridade.

Outra justificativa que evidencia a importância desse estudo é a carência na literatura recente de metodologias que abordam as relações das estratégias de continuidade de negócios e terceirização de serviços públicos. Conforme será visto no capítulo seguinte dessa dissertação, apesar da diversidade de estudos que abordam casos de serviços terceirizados no setor público, não se observou estudos que tratassem a continuidade de negócios nesse contexto. De forma análoga, na literatura recente sobre continuidade de negócio, há uma carência de estudos que abordem o contexto de serviços públicos terceirizados.

Apesar das organizações tentarem fazer um planejamento proativo para aprimorar a tomada de decisões em tempos de crises, por exemplo, ainda não existem diretrizes específicas, nem da literatura nem dos profissionais sobre o seu gerenciamento (HITTLE; LEONARD, 2011).

### **1.3 Estrutura da dissertação**

Além desse capítulo introdutório, a dissertação apresenta os seguintes capítulos:

- Capítulo 2 – Revisão sistemática da literatura: uma revisão sistemática da literatura sobre terceirização no serviço público é apresentada e seus resultados são discutidos;
- Capítulo 3 – Procedimentos metodológicos: são apresentadas as etapas realizadas para se conseguir o objetivo geral desse estudo. Nesse capítulo, hipóteses são levantadas e um questionário é apresentado;
- Capítulo 4 – Análise dos resultados: os resultados da aplicação do questionário são apresentados as hipóteses são testadas; e
- Capítulo 5 – Considerações finais: compreende a finalização desse estudo. As principais conclusões, contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras são apresentadas.

## **2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

Entende-se como Revisão Sistemática da Literatura (RSL) uma metodologia específica que busca localizar estudos existentes, selecioná-los e avaliar as suas contribuições, permitindo conclusões sobre o que é e o que não é conhecido a respeito de um determinado tema (DENYER; TRANFIELD, 2009). Ainda de acordo com os autores, uma RSL não deve ser considerada como uma revisão da literatura no sentido tradicional, mas sim como um projeto de pesquisa independente que explora uma questão claramente especificada usando estudos existentes.

As principais vantagens são que uma RSL é realizada seguindo uma estratégia de busca pré-definida e apresenta evidências referentes às fontes de dados, critérios de seleção e análise (LEAL; GUÉDRIA; PANETTO, 2019). Além de permitir identificar os estudos existentes sobre um determinado assunto, a RSL contribui no direcionamento das pesquisas e identificação das lacunas existentes na literatura (NOVAIS; MAQUEIRA; ORTIZ-BAS, 2019, FAKIS et al. 2014; UNTERKALMSTEINER et al., 2012).

Na visão de Novais, Maqueira e Ortiz-Bas (2019), a RSL possui uma estrutura comumente aceita com etapas bem definidas que permitem a sua replicabilidade, sendo essas, portanto, as suas maiores forças em comparação com uma revisão simples.

Nesse sentido, realizou-se uma RSL a respeito das práticas de terceirização no setor público com o propósito de contribuir para alcançar o objetivo geral desse estudo, uma vez que a RSL irá auxiliar na delimitação do problema; analisar as principais discussões a respeito do tema, verificando as posições dos autores; identificar metodologias que contribuam para esse estudo. Além desses, tornar-se-á possível identificar as principais lacunas presentes na literatura sobre o tema, direcionando, assim, futuros estudos.

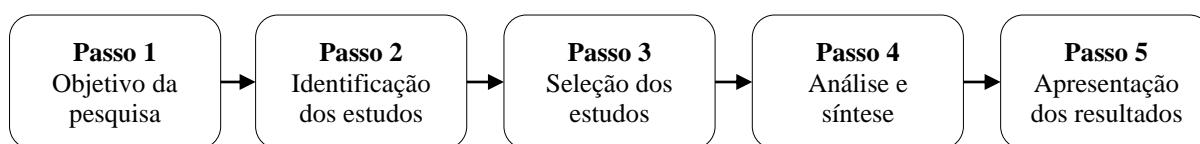
A metodologia utilizada para a RSL, bem como as análises realizadas são evidenciadas nas seções subsequentes.

### **2.1 Metodologia da revisão**

Para a realização da RSL, tomou-se como referência a metodologia proposta por Denyer e Tranfield (2009) composta por cinco passos, visualizados na Figura 1.

O *Passo 1* consiste em identificar a necessidade da RSL, ou seja, definir o objetivo da revisão (DENYER; TRANFIELD, 2009). Feito isso, de acordo com Seuring e Müller (2008) é importante delimitar a área de pesquisa e estabelecer um protocolo de revisão para identificar, selecionar, revisar e sintetizar a literatura relevante. O estabelecimento do protocolo de revisão, conforme Ruschel, Santos e Loures (2017), pode ser composto por: palavras-chave a serem pesquisadas; inserção de operadores booleanos (também chamados de operadores lógicos) que auxiliam na relação das palavras-chave no processo de pesquisa; definição dos campos de pesquisa, como por exemplo realizar a pesquisa por meio dos títulos, palavras-chave dos estudos ou resumo; definição dos critérios de exclusão de estudos que não estão relacionados ao tema pesquisado; idioma; tipo de publicação e janela temporal.

Figura 1 - Passos da metodologia da RSL



Fonte: Baseado em Denyer e Tranfield (2009)

No *Passo 2* busca-se por identificar os estudos pesquisados seguindo o protocolo de revisão estabelecido. É importante definir a(s) base(s) de dados da qual a pesquisa será realizada. Na sequência, no *Passo 3*, seleciona-se os estudos que irão compor o conjunto de trabalhos a serem analisados. Ahmed et al. (2019) enfatizam que a aplicação de critérios de inclusão e exclusão para seleção dos estudos é relevante pois objetiva-se garantir que todos os estudos selecionados na RSL sejam pertinentes e estejam alinhados com o tema.

Já no *Passo 4*, depois de reunir um conjunto de fontes relevantes para a pesquisa, inicia-se a análise e síntese dos estudos. Para Denyer e Tranfield (2009), o objetivo da análise é decompor estudos individuais em partes constituintes e descrever como cada um se relaciona com o outro, por exemplo. Por outro lado, o objetivo da síntese é fazer associações entre as partes identificadas em estudos individuais. Os autores supracitados sugerem questões que podem auxiliar nesse passo, conforme seguem: “Quais são os detalhes gerais do estudo (autor, título, periódico, idioma)?”, “Qual os objetivos gerais do estudo?”, “Em qual contexto (país, setor) a pesquisa foi realizada?”, entre outras.

Por fim, no *Passo 5*, realiza-se a apresentação dos resultados em forma de conhecimento e de informações. Evidencia-se, também, as lacunas da pesquisa e as futuras linhas de pesquisa que foram identificadas.

## 2.2 Definição dos parâmetros da revisão

Baseando-se nos passos evidenciados pela Figura 1, inicialmente buscou-se por definir uma questão central da qual a RSL deveria responder, ou seja, definiu-se o propósito da RSL no contexto de terceirização no setor público. Portanto, a RSL buscou por responder as seguintes questões:

Questão 1 (Q1): *O que a literatura recente apresenta em termos de uso e descobertas ao que se refere a prática de terceirização no setor público?*

Questão 2 (Q2): *Quais são as principais áreas de interesse dos pesquisadores que estudam a terceirização no setor público?*

Questão 3 (Q3): *Quais são as principais lacunas existentes na literatura observada a respeito da temática de terceirização no setor público?*

As respostas desses questionamentos são úteis uma vez que, além de fornecer um direcionamento à execução da RSL, irão permitir um maior entendimento sobre as práticas de terceirização presentes na esfera pública, bem como um guia para possíveis caminhos a serem estudados sobre o tema.

Definidos o objetivo da RSL, construiu-se, na sequência, um protocolo de revisão. Inicialmente, optou-se por buscar estudos escritos apenas na língua inglesa. Restringiu-se a estudos internacionais e o inglês é o idioma em que se concentra um maior número de estudos. Diante disso, há uma propensão de encontrar estudos de maior relevância. Portanto, as palavras-chave foram traduzidas para esse idioma. As palavras-chave definidas buscaram traduzir de forma objetiva a natureza da pesquisa, desta forma, definiram-se as seguintes palavras-chave: “*public service*” e “*outsourcing*”.

O uso dessas palavras-chave de forma não organizada iria gerar uma pesquisa composta por uma série de estudos que não representariam o contexto pretendido. A pesquisa poderia retornar um número grande de trabalhos não relevantes, o que poderia tornar a revisão um processo inviável de ser realizado. Tendo em vista isso, utilizou-se o operador booleano “*AND*” entre as palavras-chave, ou seja, a seguinte cadeia de pesquisa foi definida: *public AND service AND outsourcing*.



Além disso, optou-se por pesquisar trabalhos que contivessem essa cadeia de pesquisa em seus títulos ou resumos ou palavras-chave. Sendo assim, tornou-se necessário utilizar também o operador booleano “OR” entre os campos de pesquisa. Portanto, a pesquisa foi realizada da seguinte maneira: título (*public AND service AND outsourcing*) OR resumo (*public AND service AND outsourcing*) OR palavras-chave (*public AND service AND outsourcing*).

Outro critério importante que foi definido para a RSL foi a janela temporal. Sendo assim, definiu-se a janela temporal de dez anos. Realizada no mês de fevereiro de 2019, pesquisou-se por trabalhos disponíveis desde janeiro de 2009 até fevereiro de 2020.

No entanto, conforme evidenciado por Ruschel, Santos e Loures (2017), mesmo definidos todos esses mecanismos de busca, eles podem não garantir o retorno de trabalhos apenas voltados ao tema da pesquisa. Portanto, além do idioma, palavras-chave, operadores booleanos, campos de pesquisa e janela temporal, definiu-se mais dois critérios de exclusão. O primeiro critério excluiu trabalhos que usavam os termos “*public service*” fora do contexto de terceirização e o segundo critério excluiu trabalhos que usavam o termo “*outsourcing*” fora do contexto do serviço público.

Definidos os critérios, deu-se início a pesquisa em três bases de dados *on-line*, foram elas: *Science Direct*, *Web of Science* e *Emerald Insight*. A escolha dessas bases de dados deu-se a partir da relação existente entre o tema pesquisado e o conteúdo indexado. Além disso, nas três bases pesquisadas optou-se por buscar apenas artigos de pesquisa, excluindo assim capítulos de livros, artigos de conferências, editoriais, artigos de vídeos, entre outros.

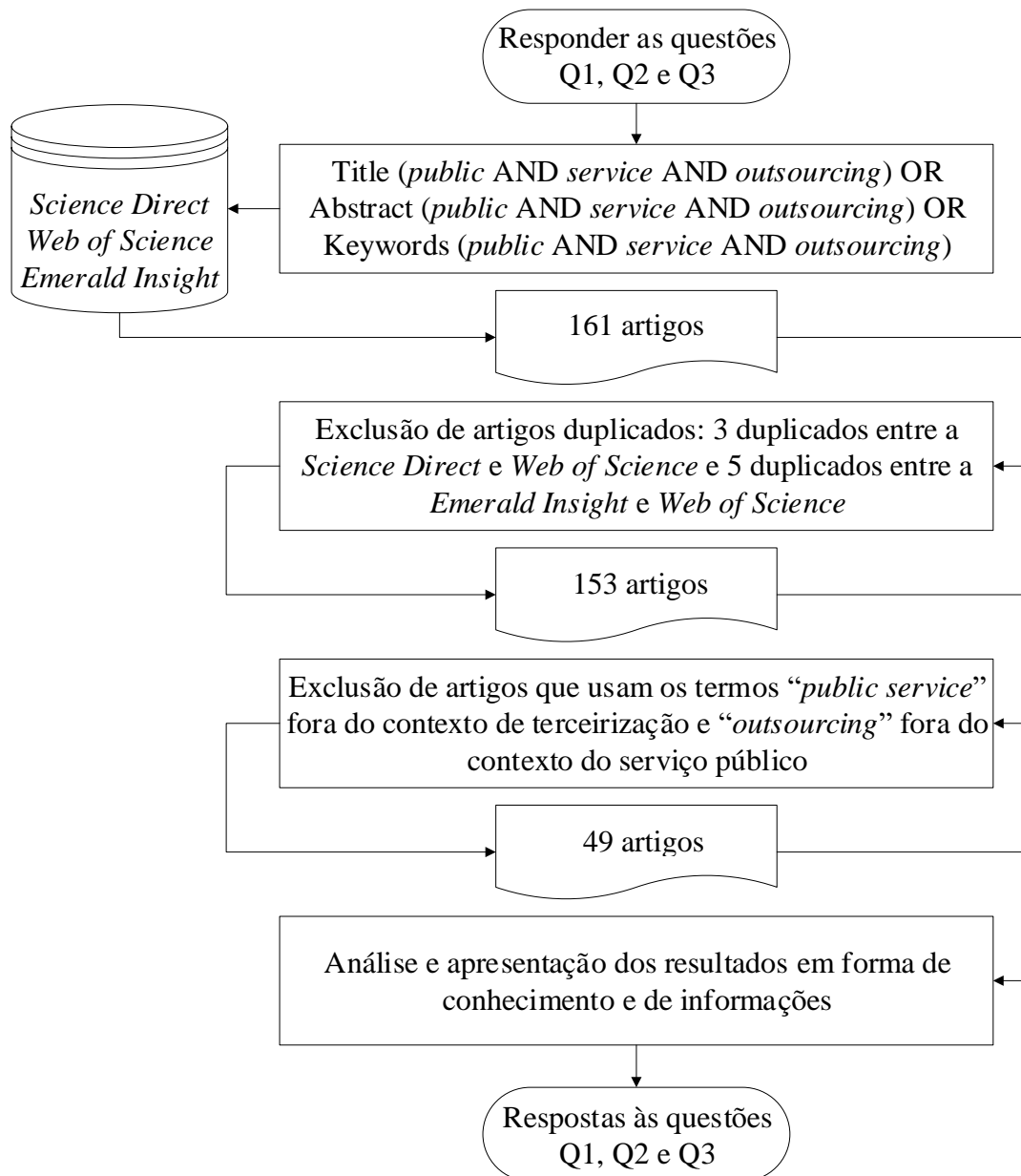
Portanto, a estratégia da RSL envolveu uma pesquisa automática, na medida que as bases de dados geraram os estudos, e uma pesquisa manual, no sentido de exploração do conteúdo de cada estudo gerado.

### 2.3 Resultados e discussões

Definidos os parâmetros da revisão, a Figura 2 mostra o processo de seleção dos estudos. Inicialmente com a cadeia de pesquisa pré-definida, as bases de dados juntas resultaram em 161 artigos. Entretanto, desse montante, oito estudos foram duplicados, ou seja, presentes em mais de uma base de dados. Desses, os estudos de Bertacchini e Nogare (2014), Lieberherr e Leiren (2017) e McIvor, McCracken e McHugh (2011) apareceram nas bases de dados *Science Direct* e *Web of Science*, já os trabalhos de Mwai, Kiplang’at e

Gichoya (2014), Ikediashi e Okwuashi (2015), Ikediashi, Ogunlana e Odesola (2015), Ikediashi e Ekanem (2015) e Haugen e Klungseth (2017) apareceram nas bases de dados *Emerald Insight* e *Web of Science* simultaneamente.

Figura 2 - Processo de seleção dos artigos



Fonte: O autor (2020)

Eliminada essa duplicação de trabalhos, resultou-se em um total de 153 artigos. Desse número de estudos, foi realizada uma leitura dos seus títulos, palavras-chave e resumos. Contudo, pode-se observar que, apesar desses estudos trazerem os termos “*outsourcing*” e

“*public*” e “*service*” pesquisados em seus títulos ou resumos ou palavras-chave, nem todos eles tratavam de fato do tema aqui observado, ou seja, da prática de terceirização no setor público.

Para evidenciar tal situação, tem-se como exemplo alguns estudos que compunham o conjunto inicial de 153 artigos. Carboni (2012) buscou aplicar a transformação do seno hiperbólico inverso para explorar as variáveis que determinam as despesas colaborativas de P&D de uma empresa. O autor em seu resumo apenas cita serviços de terceirização como um papel importante em seus resultados, bem como os subsídios públicos são importantes para a determinação de despesas em P&D. Já Razaque e Rizvi (2016), Zafar et al. (2017) e Hon e Millard (2018), entre outros, abordaram em seus estudos questões sobre serviços em nuvem, dos quais citam os dados como sendo públicos por serem compartilhados em nuvem e que os mesmos podem ser advindos de outras organizações, ou seja, terceirizados.

Tendo em vista o exposto, pode-se concluir que apesar de conter os termos inseridos, nem todos os trabalhos realmente trataram do que se buscava nessa revisão, que era analisar os estudos que abordassem a terceirização no contexto da prestação de serviços públicos. Logo, foram lidos todos os títulos, resumos e palavras-chave dos 153 artigos a fim de identificar o contexto. Desses, 104 artigos foram excluídos por não se adequarem ao que se buscava. Portanto, a análise e apresentação dos resultados são baseadas nos 49 artigos resultantes das filtragens anteriores.

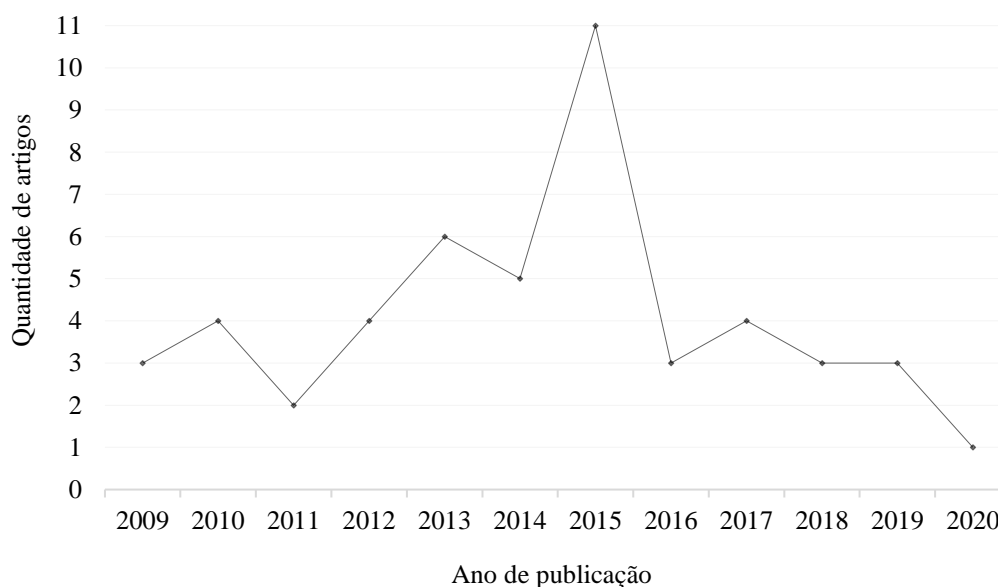
Os 49 artigos foram inicialmente observados e organizados de acordo com o ano de publicação, periódico ao qual o estudo foi publicado, área de aplicação do estudo e país ou região de aplicação. Essa organização dos artigos ajudou na extração de informações importantes sobre as tendências das pesquisas. Essas informações podem ser observadas de forma isolada para cada estudo conforme o Apêndice A.

O tema de terceirização de serviços públicos possui um histórico de pesquisa consideravelmente bem distribuído ao longo dos anos. O Gráfico 1 mostra a distribuição de todos os artigos no período de janeiro de 2009 a fevereiro de 2020.

Pode-se observar que o interesse sobre o tema varia, em média, entre 3 e 4 publicações ao longo dos anos, conforme observado nos períodos entre 2009 a 2012 e 2016 a 2019. Entretanto, durante o intervalo de 2013 a 2015 houve um número maior de publicações, somando um total de 22 artigos, sendo o ano de 2015 responsável pela publicação de 11

artigos. O fato do ano de 2020 conter o menor número de artigos publicados é compreensível devido a data que esta pesquisa foi realizada.

Gráfico 1 - Quantidade de artigos por ano



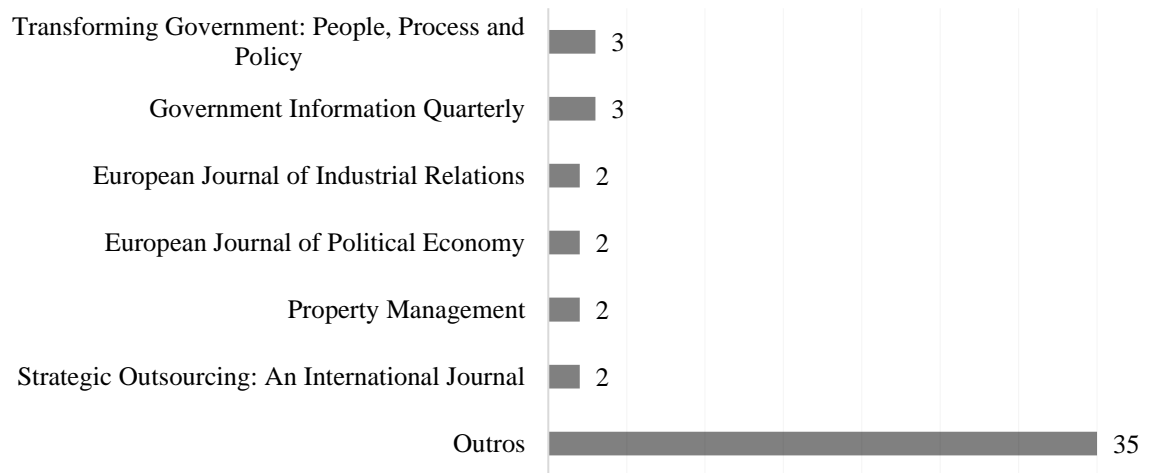
Fonte: O autor (2020)

A revisão apontou uma diversidade de periódicos dos quais os artigos foram publicados. Os periódicos com mais artigos observados neste estudo, bem como a quantidade de artigos neles publicados, são visualizados no Gráfico 2. *Transforming Government: People, Process and Policy* e *Government Information Quarterly*, de acordo com esta revisão, foram os periódicos que mais publicaram sobre o tema abordado. A categoria “Outros”, presente no Gráfico 2, corresponde aos periódicos que possuem apenas um artigo associado. Sendo assim, conclui-se que os 49 artigos analisados estão publicados em 38 tipos de periódicos diferentes.

Uma parcela dos autores dos artigos observados são pesquisadores vinculados a alguma instituição (sejam ela de ensino ou não), localizadas em diversas áreas geográficas. Aproximadamente 64,7% são da Europa, 14,3% da África, 14,3% da América (esta inclui América do Norte, Central e do Sul) e 6,7% da Ásia-Pacífico.

Apesar da diversidade de países e regiões em que os autores dos artigos estão vinculados, isso não implica, necessariamente, que a aplicação do estudo tenha ocorrido no país ao qual eles fazem parte. Por meio de uma leitura minuciosa dos artigos, permitiu-se a identificação de determinados países onde os estudos foram aplicados.

Gráfico 2 - Quantidade de periódicos por journal



Fonte: O autor (2020)

A pesquisa cobriu pelo menos 24 países diferentes em que os estudos foram aplicados, ou seja, os países detentores dos serviços públicos observados. O Gráfico 3 mostra os países que serviram de estudo de caso e a intensidade de artigos que abordam os serviços públicos e a terceirização. A quantidade de artigos varia entre 1 e 7.

Os países com mais aplicações foram a Inglaterra, Suécia e Itália, com 7 artigos cada. Outros países da Europa também estão presentes, como por exemplo a Finlândia, Alemanha e Holanda, ambos com 2 artigos, Espanha, Polônia, Noruega, França, Hungria e Dinamarca aparecem com 1 artigo cada. No continente americano tem-se os Estados Unidos com 5 artigos, seguido pelo México com 2 artigos e o Brasil com 1 artigo. Merecem destaques a presença de estudos no continente africano, tais como Nigéria com 4 artigos e África do Sul com 2. Além disso, a região da Ásia-Pacífico com China, Arábia Saudita e Austrália, por exemplo.

Gráfico 3 - Distribuição geográfica da quantidade de estudos por países



Fonte: O autor (2020)

Desta forma, este estudo indica que a maioria das publicações abordam, aproximadamente, estudos de caso de terceirização no setor público nas regiões da Europa (63,0%), África (16,5%), América do Norte (9,3%), América Latina (5,6%) e Ásia-Pacífico (5,6%).

As análises realizadas até o momento levaram em consideração o Apêndice A, entretanto, informações sobre o objetivo central de cada artigo e as suas principais conclusões podem ser visualizados no Apêndice B. Com isso, baseados nas leituras dos artigos e do auxílio dos Apêndices A e B, tornou-se possível responder as questões (Q1, Q2 e Q3) inicialmente indagadas como objetivos da RSL.

### 2.3.1 Questão 1

A questão 1 foi “*O que a literatura recente apresenta em termos de uso e descobertas ao que se refere a prática de terceirização no setor público?*”. De acordo com defensores da terceirização, a redução de custos e o aumento da qualidade dos serviços ou atividades prestadas são alguns dos principais motivos da sua adoção (MURTHY; KARIM; AHMADI, 2015; CACHON; HARKER, 2002; XIAO; XIA; ZHANG, 2007; BERSON, 2001).

Corroborando com o exposto, pode-se observar uma redução de gastos públicos com a adoção da prática de terceirização, conforme evidenciados nos estudos de Czerw, Kowalska e Religioni (2014), Joha e Janssen (2010), Polzin, Von Flotow e Nolden (2016), Puolokainen, Jaansoo e Klaos (2018) e Zhu et al. (2017).

Entretanto, Alonso, Clifton e Díaz-Fuentes (2017) ao buscarem avaliar se a terceirização realmente acarreta a uma redução de gastos públicos em países da Europa, revelaram que a terceirização não estava associada a uma redução de custos, fazendo com que as políticas de terceirização resultassem em maiores custos governamentais. Em contrapartida, ao avaliar a relação entre terceirização e privatização, Lieberherr e Leiren (2017) constataram que com a adoção da terceirização, os políticos possuem uma tendência de se envolver em atividades que já foram delegadas, o que aumenta os custos de eficiência em termos de tomada de decisão. Porém, a prestação de serviços terceirizados tornam-se eficientes em termos de custos ao longo do tempo.

Contudo, de acordo com Polzin, Von Flotow e Nolden (2016), há uma vantagem da terceirização em um ambiente com limitações financeiras e de capacidade, sendo a redução de investimentos e riscos financeiros ainda como as principais razões à terceirização.

No que se refere ao aumento da qualidade dos serviços, tal fato foi observado nos estudos de Assaf et al. (2011), Ikediashi, Ogunlana e Odesola (2015) e Puolokainen, Jaansoo e Klaos (2018). Porém, os resultados dos estudos de Dahlström, Nistotskaya e Tyrberg (2018) evidenciam que políticas com uma maior extensão de terceirização de serviços públicos, em média, exibiram uma qualidade de serviço mais baixa do que políticas com níveis mais baixos de terceirização.

Contudo, Cabral, Lazzarini e Azevedo (2013) atribuem o ganho de qualidade nos serviços devido a presença de supervisores públicos trabalhando de perto com os terceirizados de forma conjunta. Tal fato é ratificado por Bolaane e Isaac (2015), que ao observar os efeitos positivos em termos de qualidade do serviço prestado, enfatizaram a importância da capacitação do setor público em informações para os serviços terceirizados.

Além do uso de atributos de qualidade e benefícios em termos de custos, a terceirização no setor público pode ser tratada de acordo com outras abordagens. Marvel e Marvel (2009) fazem uso da Teoria da Administração e da Teoria da Agência; já McCracken e McIvor (2013) e Mori (2017) abordam em conjunto a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria Baseada em Recursos. Os usos dessas teorias estão de acordo com o estudo de Vaxevanou e

Konstantopoulos (2015) que citam, entre outras, essas teorias como abordagens mais usuais para avaliar a terceirização.

A avaliação de desempenho dos terceirizados no setor público é um ramo de pesquisa que vem ganhando interesse entre alguns pesquisadores, como Ahimbisibwe, Muhwezi e Nangoli (2012), Cordella e Willcocks (2010), Duhamel et al. (2014), Ojugbele e Bodhanya (2015) e Waal e Kerklaan (2010). Além da avaliação de desempenho, o surgimento da terceirização depende de outros fatores, como evidenciados por Lydon et al. (2015): todas as partes interessadas devem ser consultadas antes da decisão e os custos de terceirizar devem ser comparados com os custos de produzir internamente.

Outro ponto que merece ser observado são os estudos que buscam abordar os fatores críticos ou determinantes que influenciam a decisão de terceirização em diversas áreas: Assaf et al. (2011) no setor de manutenção; Bertacchini e Nogare (2014) para serviços culturais; Duhamel et al. (2018) na área de TI; Ikediashi e Okwuashi (2015) em hospitais e Lydon et al. (2015) em programas de imunização. Vale a pena destacar o estudo de Elinder e Jordahl (2013), que ao comparar os serviços de pré-escolas e escolas primárias, pode constatar que as preferências políticas da maioria, sejam partidos políticos de esquerda ou de direita, são alguns fatores que podem explicar a terceirização do setor público.

Os riscos associados a terceirização de serviços públicos também são observados. Ikediashi e Ogunlana (2015) revelaram cinco principais fatores de riscos associados a gestão de serviços hospitalares: inexperiência e falta de habilidades necessárias; possibilidade de fraude pelo vendedor; falha financeira do fornecedor escolhido; falta de moral dos funcionários e oportunismo do fornecedor. Este último também foi estudado por Ahimbisibwe, Muhwezi e Nangoli (2012).

Além desses, diversos outros estudos com propósitos distintos são encontrados, destacando-se os estudos de Rönnbäck e Witell (2009) que buscaram identificar o valor percebido em termos de benefícios e limitações na prestação de serviços de transporte; Connel e Hannif (2009) que estudaram como a qualidade de vida varia entre *call centres* públicos e terceirizados; Ikediashi, Ogunlana e Odesola (2015) avaliaram o nível de satisfação dos usuários de serviços terceirizados em hospitais públicos; Puolokainen, Jaansoo e Klaos (2018) analisaram o efeito da prestação de serviços públicos de resgates em áreas remotas.



## 2.3.2 Questão 2

A questão 2 foi “*Quais são as principais áreas de interesse dos pesquisadores que estudam a terceirização no setor público?*”. No que se refere às áreas de aplicação dos estudos observados, a Tabela 1 evidencia essas áreas e a proporção de cada uma. Percebe-se uma preferência dos autores em estudarem as questões de terceirização no âmbito público relativo à área da Saúde. Entre eles pode-se destacar a verificação da redução de custos na área hospitalar advindas da terceirização no estudo de Czerw, Kowalska e Religioni (2014). Já Ikediashi e Ekanem (2015), Ikediashi e Ogunlana (2015), Ikediashi e Okwuashi (2015) e Ikediashi, Ogunlana e Odesola (2015) estudaram as questões de terceirização de serviços de gestão em hospitais. Dalton e Warren (2016), por sua vez, propuseram um modelo que busca explicar o porquê de hospitais com fins lucrativos contratarem mais serviços terceirizados do que os públicos ou privados sem fins lucrativos.

Tabela 1 - Área de aplicação dos estudos

Área de aplicação	%
Saúde	20,41
Tecnologia da Informação	12,25
Logística	8,16
Segurança	6,12
Cultura	4,08
Energia	4,08
Educação	2,04
Manutenção	2,04
Recursos Humanos	2,04
Comunicação	2,04
Múltiplas áreas	18,37
Não específica	18,37
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fonte: O autor (2020)

Além da área da Saúde, destaca-se a presença de estudos na área de Tecnologia da Informação. Por exemplo, Cordella e Willcocks (2012) buscaram examinar como a terceirização de TI do governo foi concebida e utilizada. Já Duhamel et al. (2014) explicaram

o desempenho dos serviços de terceirizados de TI e Duhamel et al. (2018) avaliaram os fatores determinantes da terceirização de TI na esfera pública.

Já na área de Logística, pode-se destacar o estudo de Bolaane e Isaac (2015) que compararam atributos de eficiência e eficácia entre o setor público e privado sobre a coleta de resíduos sólidos. Rönnbäck e Witell (2009) identificam o valor percebido na prestação da terceirização de transporte, já Waal e Kerklaan (2010) trataram de gerenciamento de desempenho.

Outras áreas com menos de quatro artigos foram observadas. É importante destacar a presença de artigos que não se detêm apenas a uma área de aplicação, expandido suas pesquisas para mais de uma área, esses correspondem a 18,37% dos artigos observados. Além disso, 18,37% dos artigos não especificam a área principal de aplicação dos seus estudos.

### 2.3.3 Questão 3

A questão 3 foi “*Quais são as principais lacunas existentes na literatura observada a respeito da temática de terceirização no setor público?*”.

Apesar dos 49 artigos observados trazerem uma diversidade de descobertas e áreas de aplicação sobre a terceirização no setor público, não obstante, há algumas questões que merecem ser mais exploradas. A seguir, listam-se algumas lacunas observadas na literatura a respeito da prática de terceirização nos serviços públicos.

- Modelos de decisão que auxiliem os governos na escolha entre terceirizar os serviços públicos ou não;
- Se optada pela terceirização, modelos de decisão que auxiliem na seleção de fornecedores levando em consideração as preferências da população;
- Investigar as percepções da população para definição dos serviços públicos que devem ser terceirizados ou não;
- Em épocas de austeridade, modelos que auxiliem os gestores públicos no estabelecimento de políticas de manutenção dos serviços terceirizados;
- Estabelecimento de diretrizes que permitam os gestores públicos manter a continuidade do serviço públicos em períodos de crises financeiras;
- Investigar a maneira da qual os serviços terceirizados podem afetar a continuidade de negócios do serviço público;

- Para serviços considerados básicos pela população, como saúde, segurança e educação, investigar se há um ganho de qualidade com a terceirização desses serviços;
- Examinar a prática de terceirização em serviços públicos específicos, como o de logística reversa;
- Melhor explorar o nível de satisfação da população dos serviços públicos terceirizados.

Tendo em vista isso, para uma melhor compreensão do tema e, com isso, conseguir uma gestão mais efetiva que atenda às necessidades da população, torna-se importante que o tema de terceirização praticado pela esfera pública seja mais explorado.

#### **2.4 Síntese conclusiva**

A Revisão Sistemática da Literatura realizada permitiu trazer informações gerais sobre a terceirização no setor público, apoiando-se em estudos relevantes sobre o tema. Três questões iniciais foram levantadas e respondidas, o que delineou o caminho e objetivo deste trabalho.

Desta revisão, verificou-se uma lacuna relativa a estudos que abordam a terceirização no setor público e suas relações com a continuidade dos negócios. Ademais, atrelado ao tema de terceirização no setor público, observou-se um número pouco expressivo de estudos sobre o tema em países emergentes, como é o caso do Brasil.

Diante dessas limitações observadas na literatura, observou-se uma oportunidade de pesquisa que motivou o presente estudo. Assim, buscou-se por desenvolver um estudo que possa amenizar a lacuna da literatura sobre as relações existentes entre as estratégias de terceirização e a de continuidade de negócios da esfera pública.

Para isso, propôs-se por meio do desenvolvimento e aplicação de um questionário, testar hipóteses que buscam dar indícios sobre as relações entre terceirização no setor público e a continuidade de negócios no contexto brasileiro, em particular, no estado de Pernambuco.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

No que diz respeito ao procedimento metodológico, essa pesquisa caracteriza-se por ter objetivo exploratório e descritivo. Exploratório pois proporciona uma maior familiaridade com o tema, a fim de torná-lo mais explícito e por constituir hipóteses. Descritivo, pois, busca relatar as características de determinado fenômeno, isso por meio da utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, como o questionário.

#### **3.2 Universo e amostra**

De acordo com Lindstroëm e Hägerfors (2009), o plano de continuidade de negócios faz parte dos instrumentos estratégicos da alta administração. A alta gerência deve possuir e dedicar tempo às partes estratégicas do negócio, pois as decisões estratégicas afetam as decisões operacionais (LINDSTRÖM; SAMUELSSON; HÄGERFORS, 2010).

Portanto, no contexto desse estudo, definiram-se como universo da pesquisa os gestores públicos pernambucanos que ocupassem funções ligadas a alta administração. Não houve delimitação de nível de governo (federal, estadual e municipal).

Para esse universo, buscou-se selecionar uma amostra que pudesse fazer parte da pesquisa. A seleção dos entrevistados deu-se a partir de uma abordagem não probabilística, classificada como amostra intencional. De acordo com Aaker, Kumar e Day (1995) e Kinnear e Taylor (1979), esse tipo de amostragem é usado para se escolher elementos típicos e representativos de uma população. A depender do caso, uma amostra intencional pode apresentar resultados mais fidedignos que uma amostra probabilística (AAKER; KUMAR; DAY, 1995; HANSEN; HURWITZ; MADOW, 1996).

Deste modo, por utilizar de uma abordagem não probabilística, é importante destacar que os resultados desse estudo não inferem sobre a população. Contudo, levantam indícios significativos que justificam a preocupação com a temática abordada e, conseqüentemente, o presente estudo.

### 3.3 Formulação das hipóteses da pesquisa

Uma vez definidos os gestores públicos pernambucanos como objeto de pesquisa sobre a percepção da continuidade dos negócios públicos e a relação com os serviços públicos terceirizados, foram formuladas 04 hipóteses.

#### 3.3.1 A interrupção dos serviços terceirizados

Lindström, Samuelsson e Hägerfors (2010) evidenciaram como um dos resultados dos seus estudos que o setor privado está mais consciente com a necessidade de planejamento de continuidade de negócios em comparação com o setor público. Haja visto isso, alguns estudos encontrados na literatura recente comprovam que a interrupção de serviços públicos por meio da redução de recursos é algo que afeta a continuidade dos serviços públicos de uma forma geral, conforme os estudos de Aparicio, López-Torres e Santín (2018), Halvorsen (2016), Page et al. (2019), Seles et al. (2019), Boin et al. (2005) e Kovacich e Halibozek (2017).

Contudo, apesar da redução de recursos que compromete a continuidade dos serviços e atividades públicas, somada a falta de entendimento sobre a necessidade de estratégias de continuidade dos negócios, conforme evidenciado anteriormente por Lindström, Samuelsson e Hägerfors (2010), é importante que os formuladores de políticas públicas respondam bem a um período de instabilidade, pois, só assim o dano causado se torna limitado. Portanto, buscar maximizar as chances de uma resposta de sucesso em caso de um período de instabilidade é de extrema importância para a esfera pública, uma vez que a eficiência geral do governo é de interesse de uma ampla variedade de atores (COSTA et al., 2017).

Além disso, Schätter et al. (2019) destacaram que, se as atividades ou serviços de uma organização forem severamente interrompidos, o tomador de decisão é confrontado com uma situação caracterizada por um alto grau de incerteza, complexidade e pressão do tempo. Nesse contexto, um suporte à decisão pode ter um valor significativo.

Diante dessas evidências, definiram-se duas hipóteses, a saber:

**H1:** O contingenciamento de recursos que afeta os serviços públicos influencia positivamente, de forma inicial, na redução de serviços terceirizados.

**H2:** A redução ou interrupção de serviços terceirizados influencia negativamente a continuidade dos negócios públicos.

### 3.3.2 Modelos de continuidade de negócios e os fatores contextuais

De acordo com Niemimaa et al. (2019), a interrupção ou redução de recursos de uma organização faz com que exista a possibilidade de ameaças à continuidade dos processos de negócios. Compreendida como uma estratégia organizacional (HERBANE; ELLIOT; SWARTZ, 2004; MSEZANE; MCBRIDE, 2002), é possível identificar na literatura estudos que apresentam modelos e discussões a respeito da estratégia de continuidade de negócios. A Tabela 2 apresenta alguns desses estudos.

Tabela 2 - Estudos sobre continuidade de negócios

Autor (es) e ano	Objetivo geral
Castillo (2004)	Apresentou uma discussão acerca da relação entre modelos de preparação para desastres e modelos de continuidade de negócios. Em seu estudo, o autor indicou a presença de 04 fases elementares aos modelos de continuidade de negócios, a saber: resposta, estabilização, avaliação e continuidade.
Lindström, Samuelsson e Hägerfors (2010)	Apresentaram uma metodologia estilo “escada” de planejamento de continuidade de negócios multiutilizável. A metodologia proposta compreendeu o planejamento de continuidade de negócios nos níveis organizacional e departamental.
Gupta (2012)	Desenvolveu uma estrutura flexível para gerenciar forças de continuidade e mudança nos processos de negócios dos bancos de varejo, sob uma perspectiva estratégica.
Lindström (2012)	Apresentou um modelo para explicar um processo de contingência de negócios para a alta gerência e outros funcionários das organizações. O modelo fez uso de um plano de continuidade de negócios com o objetivo de mitigar uma crise quando ela ocorresse.
Moyer e Novick (2012)	Desenvolveram um recurso de gestão de continuidade de negócios para o setor de distribuição de água. Esse recurso, chamado pelos autores de <i>Business Case Analysis Tool</i> , inclui um documento de orientação, um modelo e ferramentas <i>on-line</i> que permitem que empresas de água e esgoto desenvolvam sua própria gestão de continuidade de negócios e colham os benefícios associados
Niemimaa (2015)	Revisou a literatura interdisciplinar de continuidade de negócios sob a ótica dos Sistemas de Informação, a fim de aumentar o entendimento de como as organizações podem se preparar e responder a incidentes.
Fischbacher-Smith (2017)	Apresentou uma extensa discussão sobre a interação entre desempenho organizacional e gerenciamento de continuidade de negócios.
Zeng e Zio (2017)	Definiram um conjunto de métricas quantitativas de continuidade de negócios com o intuito de dar suporte à gestão de continuidade de negócios.
Sahebjamnia, Torabi e Mansouri (2018)	Desenvolveram um modelo matemático integrado de planejamento de continuidade de negócios e recuperação de desastres para criar resiliência organizacional como resposta a incidentes
Kato e Charoenrat (2018)	Buscaram compreender as práticas atuais de continuidade de negócios em pequenas e médias empresas da Tailândia
Niemimaa et al. (2019)	Propuseram uma abordagem de gerenciamento estratégico de continuidade de negócios que consiste em duas partes: (1) sustentar a continuidade do modelo de

	negócios da empresa (preservação de valor) e (2) avaliar e modificar o modelo de negócios (criação de valor).
Schätter et al. (2019)	Apresentou uma metodologia de suporte à decisão para interrupções graves causadas por desastres, de maneira a garantir a continuidade dos negócios.
Xing, Zeng e Zio (2019)	Propuseram um método dinâmico e quantitativo para integrar à gestão de continuidade dos negócios as informações sobre as condições de componentes e sistemas.

Fonte: O autor (2020)

Tendo em vista o exposto, pode-se observar que os principais estudos sobre modelos de continuidade de negócios apresentam-se de maneira genérica, salvo alguns casos. Além disso, nos estudos aqui apresentados, não se observou a inserção do tema da terceirização (seja ela do setor público ou privado) e as suas particularidades.

Contudo, de acordo com a Revisão Sistemática da Literatura realizada sobre terceirização no setor público, há uma diversidade de áreas que, em especial, a esfera pública possui serviços ou atividades terceirizadas, conforme evidenciadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Áreas de aplicação dos estudos de terceirização

Área de aplicação	Autores (ano)
Saúde	Czerw, Kowalska e Religioni (2014); Dalton e Warren (2016); Ignone et al. (2013); Ikediashi e Ekanem (2015); Ikediashi e Ogunlana (2015); Ikediashi e Okwuashi (2015); Ikediashi, Ogunlana e Odesola (2015); Lydon et al. (2015); Mori (2017)
Tecnologia da Informação	Arduini et al. (2013); Cordella e Willcocks (2010); Cuadrado-Ballesteros (2014); Duhamel et al. (2014); Duhamel et al. (2018); Joha e Janssen (2010)
Logística	Bolaane e Isaac (2015); Rönnbäck e Witell (2009); Waal e Kerklaan (2010); Zhu et al. (2017)
Cultura	Bertacchini e Nogare (2014); Nogare e Bertacchini (2015)
Energia	Polzin, Von Flotow e Nolden (2016); Vilko (2013)
Educação	Elinder e Jordahl (2013)
Segurança	Cabral, Lazzarini e Azevedo (2013); Juntunen, Juntunen e Autere (2012); Puolokainen, Jaansoo e Klaos (2018)
Manutenção	Assaf et al. (2011)
Recursos Humanos	McCracken e McIvor (2013)
Comunicação	Brege, Brehmer & Lindskog (2010)

Fonte: O autor (2020)

Nesse sentido, pode-se observar que a terceirização no setor público é uma realidade que se estende por vários setores. Logo, tal fato corrobora com a ideia de Fontana, Aragão e Moraes (2019), que afirmaram que para a formulação de estratégias de terceirização é importante que os fatores contextuais sejam levados em consideração, como por exemplo a natureza das atividades terceirizadas, as características dos setores terceirizados e a cultura organizacional.

Portanto, espera-se que os serviços ou atividades de terceirização em entidades governamentais sejam guiados por regras e regulamentos, a fim de que sigam um processo de decisão formal. As regras escritas têm os benefícios de padronizar os processos de terceirização e torná-los mais transparentes (KHAN; SCHRODER, 2009). No Brasil, a Lei nº 13.429/2017 dispõe sobre o trabalho temporário e versa sobre as relações de trabalho em empresas de prestação de serviços à terceiros.

Logo, por se tratar de uma prática de características singulares, os fatores contextuais dos serviços públicos terceirizados podem ser levados em consideração ao planejar estratégias de respostas que garantam a continuidade dos serviços públicos. Sendo assim, tem-se:

**H3:** Um modelo que considere as particularidades dos serviços terceirizados influencia positivamente na continuidade dos negócios públicos.

### 3.3.3 Resiliência organizacional

Entende-se por resiliência organizacional como a capacidade de uma organização em recuperar-se ou ajustar-se às adversidades previstas e imprevistas (HARTLEY, 2018; OEIJ et al., 2017). Mais especificamente, como apontado por Kantur e Iseri-Say (2012), as empresas resilientes agem rapidamente e possuem flexibilidade intrínseca em suas estruturas, capacidades e recursos.

Ademais, Lengnick-Hall e Beck (2003) argumentaram que organizações resilientes podem fazer mais do que apenas se recuperar em um ambiente incerto. Em vez disso, as organizações resilientes devem ser capazes de criar um desempenho superior ao anterior. A resiliência tem sido associada, também, ao bem-estar no local de trabalho e à capacidade de lidar com o estresse (HESKETH; COOPER, 2018).

De acordo com Nieminaa et al. (2019), a resiliência organizacional é um fator importante e, portanto, deve ser uma área central da continuidade de negócio. Em contrapartida, uma organização com cultura positiva da continuidade de negócios, de acordo com a ISO 22313:2015, aumenta a resiliência organizacional ao longo do tempo. Uma continuidade de negócios eficaz, portanto, contribui de maneira efetiva no estabelecimento da resiliência.

No que diz respeito à terceirização de serviços, Borekci, Rofcanin e Sahin (2014) enfatizaram que a resiliência e cultura organizacional dos terceirizados moldarão e retratarão



seus riscos no relacionamento com a empresa contratante. Os autores consideraram a dependência estrutural, a capacidade organizacional e a continuidade processual como dimensões centrais da resiliência organizacional no relacionamento contratante e contratado.

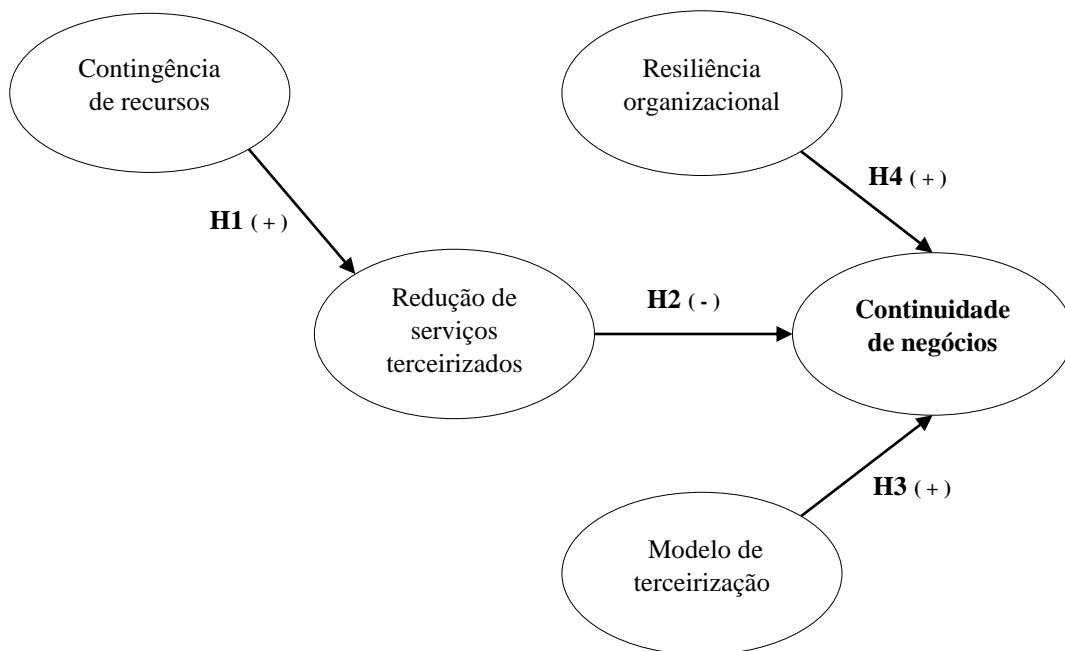
Com relação à continuidade processual, Borekci, Rofcanin e Sahin (2014) destacam que essa continuidade garante o fluxo contínuo de recursos técnicos, sociais e econômicos contra vários tipos de riscos, ou seja, a continuidade dos negócios é assegurada quando a organização possui capacidade de ser resiliente.

Portanto, tendo em vista todo o exposto, tem-se a seguinte hipótese:

**H4:** A resiliência organizacional influencia positivamente na continuidade dos negócios públicos.

Em resumo, a Figura 3 evidencia o modelo conceitual de relações de influência entre as quatro hipóteses e a continuidade de negócios.

Figura 3 - Modelo conceitual



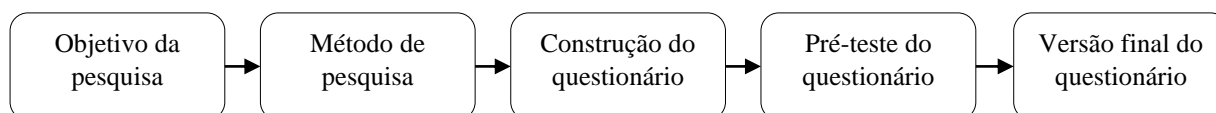
Fonte: O autor (2020)

Com o objetivo de testar as hipóteses apresentadas, elaborou-se um questionário para coletar os dados necessários para tal.

### 3.4 Elaboração do questionário para coleta de dados

Com as hipóteses formuladas, foi elaborado um questionário com o intuito de coletar informações para testar as hipóteses. A construção do questionário baseou-se na metodologia proposta por Synodinos (2003), conforme pode ser visualizada na Figura 4.

Figura 4 - Etapas para construção do questionário



Fonte: Adaptado de Synodinos (2003)

De acordo com Synodinos (2003), o primeiro passo para construção de um questionário consiste na definição do objetivo da pesquisa, ou seja, aquilo que se pretende com o questionário. Na sequência, deve-se definir a maneira como o questionário será conduzido. De acordo com o autor, os métodos de pesquisa podem ser classificados como: (1) entrevistas, em que essas são realizadas pessoalmente; e (2) questionários de autoadministração, onde os questionários são projetados para serem administrados pelo respondente. Esse último é o caso dos questionários enviados via *e-mail*, por exemplo.

Definidos o objetivo e o método, segue-se para a construção do questionário. De acordo com Fowler (2002), as respostas obtidas em um questionário não devem refletir diferenças de entendimento devido ao instrumento de coleta, mas devem indicar apenas diferenças nas respostas entre os entrevistados. Desta forma, é importante realizar um pré-teste do questionário.

Na visão de Mathers, Fox e Hunn (1998) um estudo piloto (pré-teste) é importante para garantir que o questionário compreenda todos os problemas relevantes, que a linguagem esteja correta e que caso algum questionamento importante tenha sido omitido, o mesmo possa ser considerado. De acordo com Baker e Foy (2008), a pilotagem de questionários pode ser realizada tanto para as perguntas, com o intuito de verificar os seus significados, dificuldade e atenção do respondente, quanto para verificar o questionário propriamente dito, como fluxo das perguntas e tempo de resposta.

A situação ideal é testar o questionário em um pequeno número de respondentes que são do mesmo tipo daqueles da amostra. Idealmente, segundo Mathers, Fox e Hunn (1998), o

teste deve ser realizado com 10 a 50 entrevistados. Realizado o pré-teste no questionário, seguidos pelos ajustes necessários, tem-se a versão final do questionário. Essa é a versão que deve ser direcionada para a amostra.

Inicialmente, para esse estudo, definiu-se como objetivo do questionário coletar informações a respeito das percepções dos gestores públicos sobre a relação da continuidade de negócios públicos com a terceirização de serviços. A esse questionário, atribuiu-se o método de pesquisa de autoadministração, uma vez que o mesmo foi enviado aos seus respondentes por meio de *e-mail*.

Uma primeira versão do questionário foi elaborada. Essa versão era composta por 07 perguntas sobre o tema. Com essa versão, realizou-se um estudo piloto com 10 respondentes que exerciam atividades de gestão pública. Ao fim do teste, o questionário foi remodelado. Algumas questões foram reescritas, a ordem das perguntas foi alterada e novas questões foram inseridas. Após esses ajustes, a versão final do questionário foi definida. Dividido em duas seções, sendo a primeira composta por 06 perguntas gerais sobre o respondente e, na sequência, a segunda seção composta por 09 perguntas sobre o tema da pesquisa. O questionário completo pode ser visualizado no Apêndice C.

É importante destacar que se optou por realizar perguntas que gerassem respostas discursivas (abertas) em detrimento de perguntas com respostas de múltipla escolha. As perguntas abertas são úteis para coletar *insights* mais detalhados e permitir que os respondentes usem suas próprias linguagens e expressem seus próprios pontos de vista (ROWLEY, 2014). Acredita-se que, para esse estudo, perguntas de respostas abertas possuem uma natureza mais exploratória, uma vez que permitem que o respondente expresse sua opinião sem ser induzido por opções pré-estabelecidas. Além disso, o respondente pode sentir-se livre para expor exatamente a sua opinião, o que permite uma análise mais completa e fidedigna.

De acordo com Rowley (2014), para a distribuição do questionário é importante explicar o objetivo da pesquisa e oferecer uma garantia de confidencialidade ao respondente. Portanto, antes de iniciar o questionário, foi apresentado ao respondente um texto introdutório com o objetivo da pesquisa e uma garantia de confidencialidade ao respondente. Além disso, de forma sucinta, os conceitos de continuidade de negócios e terceirização no setor público estavam disponíveis para o respondente, em caso de possíveis dúvidas.

Assim, foram enviados via *e-mail* um total de 98 questionários para gestores públicos do estado de Pernambuco no período de outubro a dezembro de 2019.

### 3.5 Métodos de análises

#### 3.5.1 Análise de confiabilidade

De acordo com Cronbach (1951), qualquer pesquisa baseada em medição deve se preocupar com a precisão ou confiabilidade da medição. Portanto, nesse estudo, utilizou-se o coeficiente alfa como estimador de consistência interna do questionário. O coeficiente alfa ( $\alpha$ ) foi desenvolvido por Cronbach (1951) como uma medida generalizada da consistência interna de uma escala de itens múltiplos. Na visão de Peterson (1994), o coeficiente alfa é o coeficiente de confiabilidade mais comumente utilizado. A Equação (1) representa o coeficiente alfa (LEONTITSIS; PAGGE, 2007):

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{\sigma_{\tau}^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_{\tau}^2} \right] \quad (1)$$

Onde:

$\sigma_{\tau}^2$  = variância da soma das respostas de cada respondente do questionário

$\sigma_i^2$  = variância de cada pergunta do questionário

$k$  = quantidade de perguntas do questionário

Na literatura, alguns estudos especificaram faixas de valores aceitáveis do coeficiente alfa. De acordo com Nannally (1967), o coeficiente alfa é considerado adequado se  $\alpha > 0,7$ ; Streiner (2003) afirmaram que são preferidos valores de alfa entre 0,8 e 0,9. Já Murphy e Davidsholder (1988) indicaram um coeficiente alfa entre 0,8 e 0,9 como uma fiabilidade moderada, sendo preferível um valor de  $\alpha > 0,9$ . Uma visão interessante é a proposta por Davis (1964), que afirmou que para uma amostra de 25 a 50 indivíduos, um valor de alfa acima de 0,5 é considerado aceitável. Um alto coeficiente alfa é, portanto, desejado, mas um teste não precisa se aproximar de uma escala perfeita para ser interpretável (CRONBACH, 1951).

Além do coeficiente alfa, utilizou-se indicadores associados à qualidade de uma medida: a variância média extraída (do inglês *Average Variance Extracted* – AVE) e o coeficiente de confiabilidade composta (do inglês *Composite Reliability* – CR). Para o cálculo do AVE e CR, Fornell e Larcker (1981) propõem as Equações (2) e (3), respectivamente:

$$AVE = \frac{\sum (\lambda^2)}{\sum (\lambda^2) + \sum \varepsilon} \quad (2)$$

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \varepsilon} \quad (3)$$

Onde:

$\lambda$  = carga fatorial do item

$\varepsilon$  = erro de mensuração

O AVE verifica a proporção da variância dos itens. Quando os valores de AVE são iguais ou superiores a 0,5, assume-se uma convergência dos itens para um resultado positivo (FORNELL; LARCKER, 1981).

Já o CR, assim como o coeficiente alfa, também é uma estimativa de consistência interna, priorizando as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, e não como o coeficiente alfa, que é fortemente influenciado pelo número de variáveis. No que diz respeito aos valores de CR, autores recomendam o valor igual ou superior de 0,70 (FORNELL; LARCKER, 1981).

Vale a pena destacar que o CR tem sido apresentado na literatura como um indicador de consistência interna mais robusto que o coeficiente alfa. Isto porque, no CR as cargas fatoriais dos itens são passíveis de variação, enquanto no coeficiente alfa as cargas dos itens são fixadas para serem iguais (SIJTSMÁ, 2009). Dessa forma, ainda de acordo com o autor supracitado, o CR tende a apresentar um indicador mais robusto de precisão em detrimento do coeficiente alfa.

### 3.5.2 Teste de proporção

Para testar as hipóteses, utilizou-se o teste da proporção. Esse teste é aplicado em situações nas quais se busca verificar se a proporção de algum atributo na população pode ser maior, menor ou igual do que um certo valor de referência, aqui denominado de  $p_0$ . Para esse teste, calcula-se uma proporção de amostra ( $p$ ) a fim de encontrar a estatística do teste.

Baseado no Teorema do Limite Central, para uma amostra suficientemente grande, a proporção  $p$  da amostra segue uma distribuição normal. Conforme Doane e Seward (2015), uma regra para assumir normalidade é se  $np_0 \geq 10$  e  $n(1 - p_0) \geq 10$ , onde  $n$  é o tamanho da amostra. Como regra alternativa, Forbes et al. (2011) evidenciaram assumir a normalidade quando  $n > 9(1 - p_0)/p_0$  e  $n > 9p_0(1 - p_0)$ . Se a normalidade for assumida, a estatística de teste será o escore  $z$ . A proporção amostral e a estatística de teste para a proporção são retratadas pelas Equações (4) e (5), respectivamente:

$$p = \frac{x}{n} \quad (4)$$

$$z = \frac{p - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}} \quad (5)$$

Onde:

$x$  = número de sucessos

$n$  = tamanho da amostra

$p$  = proporção da amostra

$p_0$  = proporção populacional

Percebe-se a necessidade do parâmetro populacional  $p_0$  para determinar a normalidade e a estatística de teste. Esse é um valor de referência, tal como um desempenho no passado, um padrão ou uma especificação. Esse valor não vem da amostra. Portanto, para este estudo, assumiu-se o valor de  $p_0 = 0,5$ . Este é uma estimativa conservadora que assegura uma precisão desejada. Trata-se de uma escolha cautelosa para estimar o valor de referência.

### 3.6 Síntese conclusiva

Apresentou-se aqui os itens referentes à metodologia adotada neste estudo. Definiu-se o tipo de pesquisa e o universo e amostra do qual a pesquisa será conduzida.

Com o auxílio da literatura, tornou-se possível definir um conjunto de hipóteses que buscam atender ao objetivo desse estudo. Um conjunto de 04 hipóteses foi determinado, sendo elas:

H1: O contingenciamento de recursos que afeta os serviços públicos influencia positivamente, de forma inicial, na redução de serviços terceirizados.

H2: A redução ou interrupção de serviços terceirizados influencia negativamente a continuidade dos negócios públicos.

H3: Um modelo que considere as particularidades dos serviços terceirizados influencia positivamente na continuidade dos negócios públicos

H4: A resiliência organizacional influencia positivamente na continuidade dos negócios públicos.

Para testar essas hipóteses, construiu-se um questionário composto 09 perguntas sobre o tema. Realizou-se, também, um pré-teste no questionário com o objetivo de aprimorá-lo. Algumas perguntas foram reescritas, outras acrescentadas e a ordem alterada. Feito isso, o questionário foi enviado via *e-mail* para 98 possíveis respondentes.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Descrição e análise dos dados coletados

O questionário foi enviado via *e-mail* para gestores públicos do estado de Pernambuco, Brasil. A seleção dos possíveis respondentes deu-se a partir da função dos gestores públicos. Buscou-se por respondentes que exercessem cargos de gerência em seus determinados setores. Aaker, Kumar e Day (1995) e Kinnear e Taylor (1979) argumentam que esse tipo de seleção de amostra é usado quando se pretende escolher elementos típicos e representativos.

Dos 98 questionários enviados via *e-mail*, obteve-se um retorno de 51 questionários respondidos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 52,04%.

#### 4.1.1 Perfil da amostra

Dos 51 questionários respondidos, observou-se que 54,90% dos respondentes são do gênero masculino e 45,10% do gênero feminino. As categorias “Outro” e “Prefere não responder” não foram escolhidas em nenhum dos questionários respondidos.

Observaram-se respondentes de todos os níveis de governo, sendo 13,73% federais, 23,53% estaduais e 62,74% municipais. Destaca-se ainda que a maioria dos respondentes exercem suas atividades nesses níveis de governo há mais de 7 anos, seguidos por respondentes que atuam entre 5 e 6 anos no setor público. Tal fato evidencia que a amostra analisada é composta por respondentes que possuem experiência em termos de tempo de trabalho na esfera pública. As informações completas dessa e de outras variáveis observadas no questionário são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Dados profissionais dos respondentes

Variável	Respostas	(%)
Tempo de trabalho	Menos de 1 ano	9,80
	Entre 1 e 2 anos (inclusive)	17,65
	Entre 3 e 4 anos (inclusive)	15,69
	Entre 5 e 6 anos (inclusive)	19,61
	Mais de 7 anos	37,25
Órgão público	Secretaria de Planejamento e Gestão	21,57
	Secretaria da Fazenda	15,70
	Secretaria de Educação	11,76
	Secretaria de Urbanização e Meio Ambiente	9,80
	Universidades	9,80
	Secretaria de Ordem Pública	9,80



	Secretaria de Governo	7,85
	Ministério Público	5,88
	Bancos	3,92
	Controladoria Geral	3,92
Cargo	Gerente	35,29
	Secretário(a) Executivo(a)	17,65
	Coordenador(a)	13,73
	Diretoria	11,76
	Engenheiro(a)	7,85
	Arquiteto(a)	5,88
	Assessor(a) Técnico(a)	3,92
	Contador(a)	3,92

Fonte: O autor

Portanto, pode-se observar uma variedade de setores públicos, sendo 21,57% dos respondentes atuantes em Secretarias de Planejamento e Gestão, seguidos pela Secretaria de Fazenda (15,70%) e Secretaria de Educação (11,76%). Já no que diz respeito ao cargo dos respondentes, 35,29% ocupam funções de gerência; 17,65% secretários executivos; 13,73% de coordenação e 11,76% de diretorias. Tais dados estão de acordo com os estudos de Lindstroëm e Hägerfors (2009) e Lindström, Samuelsson e Hägerfors (2010), que afirmaram que a continuidade de negócios deve fazer parte dos instrumentos estratégicos da alta gerência.

#### 4.1.2 Análise de confiabilidade

A confiabilidade interna do questionário foi verificada por meio da realização do teste do coeficiente alfa. Para a determinação do coeficiente, utilizou-se o *software* SPSS versão 16.0.0, 2007, 6ª edição. O valor do coeficiente alfa para os 6 itens do questionário que possuíam respostas dicotômicas foi de 0,847, sendo assim, um valor aceitável.

Realizou-se, também, uma simulação de valores de coeficiente alfa a fim de observar a variação da consistência interna do questionário com a exclusão de uma pergunta de cada vez, ou seja, verificar quais as perguntas que tendem a aumentar ou reduzir a consistência interna do questionário. A Tabela 5 mostra a simulação dos valores do coeficiente alfa.

Tabela 5 - Simulação dos valores do coeficiente alfa

Pergunta	Coeficiente alfa se a pergunta for excluída
2	0,768
3	0,821
5	0,785
6	0,806

7	0,840
8	0,868

Fonte: O autor (2020)

Tendo em vista a Tabela 5, observa-se que a exclusão da pergunta 2 faria com que o questionário possuísse uma consistência interna de 0,768, ou seja, uma redução de aproximadamente 9% do valor do coeficiente alfa original de 0,847. Já com a exclusão da pergunta 8, por exemplo, um acréscimo de aproximadamente 3% do valor do coeficiente alfa, passando para 0,868.

Desta forma, conclui-se que se qualquer uma das perguntas fosse excluída do questionário, a variação da consistência interna seria baixa, garantindo ainda um questionário com consistência interna aceitável. De maneira geral, conclui-se que todas as perguntas possuem um comportamento semelhante.

Além do coeficiente alfa, utilizou-se indicadores associados à qualidade de uma medida: a variância média extraída (do inglês *Average Variance Extracted* – AVE) e o coeficiente de confiabilidade composta (do inglês *Composite Reliability* – CR).

Portanto, ainda com o auxílio do *software* SPSS versão 16.0.0, 2007, 6ª edição, foi possível determinar o AVE = 0,660 e CR = 0,906. Nota-se que os valores encontrados são superiores aos valores padrões estabelecidos pela literatura.

Destaca-se que o CR tende a apresentar-se como um indicador mais robusto de precisão em detrimento do coeficiente alfa. Tal fato pôde ser observado como verdadeiro, uma vez que o CR apresentou valor superior ao do coeficiente alfa (CR = 0,906 e  $\alpha$  = 0,847).

#### 4.1.3 Teste de hipóteses

De posse das respostas do questionário, tornou-se possível testar as quatro hipóteses definidas no capítulo anterior.

Nesse estudo, as condições de normalidade foram atendidas para ambas as condições propostas por Doane e Seward (2014) e Forbes et al. (2011). Sendo assim, foi possível utilizar a estatística de teste *z*. Utilizou-se para testar as hipóteses H1, H2, H3 e H4 os dados correspondentes das perguntas 3, 5, 6 e 8, respectivamente, da seção 2 do questionário do Apêndice C. O Quadro 1 evidencia as perguntas utilizadas do questionário para testar as suas respectivas hipóteses, bem como a proporção do atributo observado (*p*).

Quadro 1 – Hipóteses e perguntas

	Hipótese a ser testada	Pergunta	(p)
H1	O contingenciamento de recursos que afeta os serviços públicos influencia positivamente, de forma inicial, na redução de serviços terceirizados.	Quando há cortes de despesas, quais são os primeiros serviços/processos a serem reduzidos ou interrompidos?	0,7254
H2	A redução ou interrupção de serviços terceirizados influencia negativamente a continuidade dos negócios públicos.	Você acredita que a redução ou interrupção de serviços públicos terceirizados pode afetar a continuidade das operações de serviços públicos não terceirizados?	0,7647
H3	Um modelo de apoio à decisão que considere as particularidades dos serviços terceirizados influencia positivamente na continuidade dos negócios públicos.	Você acredita que a esfera pública é capaz de ser resiliente, ou seja, se antecipar, se preparar e se adaptar as transformações graduais e interrupções repentinas a fim de manter a continuidade das operações e serviços ofertados?	0,7450
H4	A resiliência organizacional influencia positivamente na continuidade dos negócios públicos.	Você acredita que seja importante que a esfera pública possua um conjunto de ferramentas e técnicas que auxiliem a garantir a continuidade das operações e serviços públicos, ou seja, evitando a redução ou interrupção de serviços? Por quê?	0,8039

Fonte: O autor (2020)

Definido um nível de confiança de 95% (nível de significância de 5%) e o valor de  $p_0 = 0,5$ , com o auxílio do *software* SPSS versão 16.0.0, 2007, 6ª edição e do *software* Microsoft Excel, as hipóteses foram testadas e suas validades confirmadas. Em todos os casos, o  $p$ -valor foi a favor da rejeição da hipótese nula, fato esse que faz com que a validação das hipóteses desse estudo seja confirmada.

Destaca-se que, para um nível de confiança de 99% (nível de significância de 1%), os resultados não foram alterados, ou seja, a validação das hipóteses desse estudo foi confirmada, também, para esse nível de confiança.

Desta forma, conclui-se que há evidências de que os serviços terceirizados são os primeiros a serem reduzidos ou interrompidos em períodos de contingenciamento de recursos. Com isso, conclui-se também que essa redução ou interrupção de serviços terceirizados afeta a continuidade dos negócios públicos.

Além disso, há evidências, também, de que um modelo que traga consigo um conjunto de ferramentas e técnicas que leve em consideração as particularidades dos serviços terceirizados pode contribuir para a manutenção dos negócios públicos. Bem como há evidências da necessidade e importância da resiliência organizacional para a continuidade dos negócios.

A validade dessas afirmações ganha força ao observar a percepção dos gestores públicos que responderam ao questionário. Ademais, a justificativa daqueles que tiveram opiniões contrárias.

#### 4.1.4 Análise qualitativa do questionário

Os resultados são apresentados e agrupados pelas perguntas do questionário e identificadas, quando necessário, pela codificação do respondente R<sub>n</sub>, onde *n* diz respeito ao número do respondente do questionário.

##### 4.1.4.1 Pergunta 1

A pergunta 1 foi “*Na sua opinião, quais fatores são capazes de ameaçar a continuidade das operações em serviços públicos?*” e de acordo com os respondentes, há uma série de fatores que são capazes de ameaçar a continuidade das operações em serviços públicos. Entre os respondentes, 35,29% destacam a falta de planejamento estratégico, no sentido de criação e execução de estratégias efetivas que garantam o funcionamento da esfera pública como um todo.

*R3: A falta de definição clara de metas, resultando em uma tomada de decisão incerta, proporciona à gestão pública estratégias falhas que interferem ao longo dos anos na manutenção da continuidade dos serviços públicos. Assim, os serviços públicos são, culturalmente, estigmatizados como ineficientes.*

Outro fator se refere à alta rotatividade dos gestores públicos, conforme 41,18% dos respondentes. Essa mudança de gestores é dada em períodos eleitorais e, muitas vezes, por mudanças de cunho político no quadro de funcionários.

*R7: A alta rotatividade de pessoas no setor público prejudica a continuidade dos serviços [...]. É uma prática comum que um novo colaborador não dê continuidade às atividades exercidas pelo anterior, isso se dá, principalmente, pelo fato desse colaborador ser indicação política [...]. As pessoas tendem a satisfazer os políticos que forneceram seus empregos do que exercer suas funções em prol do bem público.*

*R23: A falta de comprometimento de muitos funcionários públicos e gestores, individualismo, resistência a mudanças e falta de um corpo efetivo de funcionários públicos são alguns obstáculos que fazem com que não se consiga dar continuidade as ações efetuadas. Quando se muda de gestão, se muda de estratégias e se perde a continuidade. [...] Mudanças de governos representam quebras de continuidade.*

Atrelado à alta rotatividade de gestores públicos, ainda de acordo com essa parcela de respondentes, destacam-se fatores como: (1) deficiência na mudança de gestão; (2) interesse exclusivo da gestão vigente; (3) má distribuição da força de trabalho, o que inclui sobrecarga de trabalho; (4) falta de competências técnicas dos servidores, como informatização; (5) carência de cargos efetivos em posições estratégicas; e (6) instabilidade pública.

Aspectos econômicos também são destacados como fatores que interferem na continuidade das operações dos serviços públicos, esses são evidenciados por 13,73% dos respondentes. O primeiro deles refere-se à falta de recursos financeiros que garantem a constância dos serviços.

*R1: Custear serviços públicos, principalmente os serviços essenciais para a população, requerem do governo um investimento elevado. Porém, a má distribuição de recursos ou até mesmo cortes de investimentos, afetam diretamente os serviços públicos essenciais. [...] A interrupção de serviços essenciais aos cidadãos pode ser considerado uma afronta aos direitos constitucionais.*

*R18: A falta de recursos afeta diretamente a continuidade dos serviços. Sem dinheiro é impossível realizar pagamentos de fornecedores, a folha de pagamento dos servidores é afetada, impossibilidade de contratação de novos serviços e, conseqüentemente, os serviços tendem a serem reduzidos ou paralisados.*

Uma queda de arrecadação pode ser considerada um fator que impacta, também, a continuidade dos serviços públicos. “R34: *A falta de políticas públicas impacta na capacidade de pagamento do contribuinte e, com isso, há uma queda na arrecadação de recursos*”.

Além dos fatores citados, 9,8% dos respondentes destacaram: (1) uma má organização e padronização dos processos internos; (2) os movimentos de privatização; (3) a economia internacional; (4) desastres naturais; e (5) crises políticas.

#### 4.1.4.2 Pergunta 2

A pergunta 2 foi “*Sobre sua responsabilidade ou no seu departamento/setor, há serviços terceirizados?*”. Das respostas obtidas, 76,47% dos respondentes afirmaram que sobre sua responsabilidade ou no seu departamento/setor, há serviços terceirizados, já 23,53% não.

Dos serviços que são terceirizados, observa-se um conjunto de serviços que são comumente terceirizados. A Tabela 6 lista os serviços que são terceirizados e a frequência relativa com que esses serviços foram citados nas respostas.

Tabela 6 - Lista de serviços terceirizados

<b>Serviço terceirizado</b>	<b>Frequência relativa (%)</b>
Serviços gerais (limpeza)	17,05
Segurança	14,63
Manutenção predial	12,20
Transporte	9,76
Gerenciamento de projetos	9,76
Monitoramento de indicadores	7,32
Plotagens e impressões	7,32
Manutenção de equipamentos	4,88
Atendimento ao público	4,88
Recepcionistas	4,88
Pesquisas de opinião	2,44
Recursos humanos	2,44
Fechamentos contábeis	2,44
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: O autor (2020)

Portanto, percebe-se que há uma predominância no setor público pela terceirização de serviços gerais, como limpeza; segurança dos prédios públicos e manutenção predial.

Contudo, 23,53% dos respondentes do questionário afirmaram não possuir serviços terceirizados sobre sua responsabilidade ou no seu departamento. Destacam-se alguns dos motivos pelos quais a terceirização não se faz presente no setor público:

*R17: Os serviços terceirizados não configuram cargos públicos, por isso o colaborador pode criar a ideia de não fazer parte da organização pública a qual presta seus serviços. Ele pode acreditar que seu trabalho não é importante para o órgão público, podendo assim gerar problemas com o nível de serviço prestado (abaixo do esperado).*

*R35: Pode-se dizer que há necessidade de terceirização, entretanto, ao abrimos a licitação ela deu deserta e em seguida foi suspensa por interferência política [...]. Quando a licitação dá deserta há uma implicação política muito forte, isso faz com que muitos governos possuam receio em abrir licitações para terceirizar serviços.*

Outros motivos corroboram para a não terceirização de serviços ou funções públicas, conforme os respondentes, tais como: (1) falta de estrutura interna para suportar terceirizados; (2) escassez orçamentária; (3) contratação apenas por meio de processos seletivos; (4)

predominância de cargos comissionados; (5) a terceirização deixa de ser atrativa para cargos de confiança; (6) falta de necessidade de terceirizar; e (7) necessidade de licitação, o que implica em prazos extensos desde iniciar a licitação até a contratação.

#### 4.1.4.3 Pergunta 3

A pergunta 3 foi “*Quando há cortes de despesas, quais são os primeiros serviços/processos a serem reduzidos ou interrompidos?*”. Dos respondentes, 72,54% afirmaram que em períodos de cortes de despesas os serviços a serem reduzidos ou interrompidos primeiro são os terceirizados. Já 27,46% afirmaram que com a redução de gastos, serviços não terceirizados são interrompidos prioritariamente.

Daqueles que alegam que os terceirizados são os primeiros a sofrerem o impacto de uma redução de despesas, destacam-se os serviços gerais de limpeza, manutenção predial e de equipamentos e transportes. Esses, por sua vez, como visto anteriormente, são os serviços comumente mais terceirizados de acordo com esse estudo.

*R22: Inicialmente, os cortes são efetuados em serviços considerados não essenciais para a sociedade espalhados entre as diversas secretarias do governo. Mas, quando os cortes em serviços não essenciais acontecem, os processos internos são prejudicados.*

*R1: Geralmente, os serviços de menor relevância para população, os serviços considerados não básicos são reduzidos primeiro. Esses serviços, na grande maioria das vezes são terceirizados, logo não estão ligados diretamente com as finalidades legislativas.*

Já aqueles que afirmaram que não são os terceirizados a serem interrompidos primeiro, alegam que o corte de gastos afeta o serviço público de diversas maneiras.

*R35: Os primeiros a sofrerem o impacto de uma redução de gastos são, na verdade, processos de projetos que não geram impactos positivos. Geralmente são de ordem direta ou de gestão anteriores que demandam recursos públicos mal investidos.*

*R2: Acredito que há serviços, atividades e processos que são interrompidos antes dos terceirizados. [...] diminuição no quadro de servidores de forma geral, bem como cortes em verbas para café, copos descartáveis, açúcar, papel higiênico, sabonete e materiais de escritório.*

Além do que foi exposto, os respondentes destacaram os seguintes serviços como sendo reduzidos ou interrompidos antes dos terceirizados: (1) corte com horas extras de servidores; (2) novas nomeações; (3) programas de benefícios para os servidores; (4) despesas com

viagens e cursos profissionalizantes; (5) redução no consumo de energia elétrica e água; (6) redução de cargos comissionados; (7) atraso na folha de pagamento dos servidores; (8) atraso no pagamento de fornecedores; e (9) redução de processos seletivos para contratação de pessoal.

A pergunta 4, a seguir, no questionário, era apenas respondida caso o respondente na pergunta 3 afirmasse que os serviços terceirização não eram os primeiros a serem interrompidos em caso de cortes de despesas.

#### 4.1.4.4 Pergunta 4

A pergunta 4 foi “*Caso os serviços/processos terceirizados não sejam os primeiros a serem reduzidos, em que momento a redução ou interrupção de serviços terceirizados é considerada?*”. Para 39,22% dos respondentes, a redução ou interrupção de serviços terceirizados é considerada quando os cortes de despesas são muito mais elevados do que o planejado.

*R2: A interrupção dos serviços terceirizados é considerada após os cortes de despesas nas compras de materiais de consumo. Caso esse corte não seja suficiente, parte-se para cortes nos dos terceirizados.*

Outro ponto de vista sobre a interrupção dos serviços terceirizados foi observado em 9,80% dos respondentes, que alegaram que a redução ou interrupção é apenas considerada quando não atendam mais às demandas e interesses do plano de governo sendo, portanto, reavaliados.

Além desses, a interrupção dos serviços públicos terceirizados, de acordo com 13,73% dos respondentes, é considerada quando: (1) não existe mais receitas para pagamento dos serviços terceirizados; (2) após o corte do corpo técnico; e (3) os servidores conseguem suprir a necessidade dos terceirizados.

Entretanto, de acordo com 27,45% dos respondentes, os serviços terceirizados devem passar por uma avaliação rigorosa antes de serem interrompidos ou reduzidos.

*R4: No meu ponto de vista, há setores em que os serviços terceirizados são essenciais ao funcionamento da máquina pública. Portanto, sem essa terceirização, o serviço público fica propenso a ser consideravelmente prejudicado, principalmente quando os servidores efetivos não possuem conhecimento suficiente para dar continuidade aos serviços executados pelos terceirizados.*



R24: *É fundamental que sejam realizados estudos que garantam que a paralisação de serviços terceirizados não afetem os outros serviços públicos [...]. Muitas vezes os terceirizados são vistos como não fundamentais em comparação com os serviços realizados por servidores efetivos [...]. Esse pensamento de que terceirizados não são importantes é um erro.*

Ademais, 9,80 % dos respondentes alegaram que os serviços terceirizados não tendem a ser reduzidos ou interrompidos quando eles fazem parte dos programas básicos do governo, como saúde, educação, saneamento e segurança pública.

#### 4.1.4.5 Pergunta 5

A pergunta 5 foi “*Você acredita que a redução ou interrupção de serviços públicos terceirizados pode afetar a continuidade das operações de serviços públicos não terceirizados?*”. Observou-se que para 76,47% dos respondentes, a redução ou interrupção de serviços públicos terceirizados afeta a continuidade de serviços públicos não terceirizados. Alguns são os pontos de vista sobre esse fenômeno.

Desse montante, 51,28% acreditam que a “essencialidade” do serviço terceirizado é um fator que prediz se a sua interrupção por completo ou redução irá afetar a continuidade dos negócios públicos. Em geral, os serviços terceirizados não constituem o *core competence*, contudo, alguns são de extrema importância para a funcionalidade dos demais serviços.

R30: *[...] afeta a continuidade porque prejudica todo o ambiente de trabalho do qual o terceirizado faz parte. Os serviços quando são terceirizados pelo setor público, além de uma redução de gasto público, espera-se desses serviços uma qualidade superior. Partindo desse pressuposto, os serviços que são terceirizados são necessários e essenciais para o funcionamento do órgão público [...].*

A sobrecarga de trabalho para servidores efetivos, comissionados e contratados foi outro fator relatado por 48,72% dos respondentes que acreditam na descontinuidade do serviço público quando há uma interrupção do serviço terceirizado. Quando reduzido ou, principalmente, interrompido, todas as atividades dos serviços que anteriormente eram executadas por terceirizados são transferidas para os servidores não terceirizados.

R9: *[...] os serviços dos terceirizados aliviam muito o fluxo de trabalho dos servidores não terceirizados. [...] quando aqueles serviços terceirizados são interrompidos, os servidores não terceirizados acabam assumindo novos serviços, resultando em uma sobrecarga de trabalho.*

R31: [...] com a redução de terceirizados, o serviço se acumularia para os cargos dos servidores efetivos que, diante da estrutura do poder público são mais reduzidos, haja vista um orçamento restrito.

R28: A prestação de serviços públicos envolve várias áreas de uma maneira holística. A falta de um determinado serviço público terceirizado, eventualmente, terá que ser realocado para outra área, que dessa forma vai levar a uma interrupção ou engasgo de vários serviços em efeito cadeia.

Portanto, percebe-se uma relação simbiótica de dependência entre serviços públicos terceirizados e não terceirizados, quando os primeiros são interrompidos ou reduzidos. Já com o objetivo de evidenciar as relações existentes entre a interrupção de serviços terceirizados e a descontinuidade de outras atividades públicas, alguns exemplos foram relatados, conforme seguem:

R5: [...] no caso dos serviços de pesquisas de opinião junto à sociedade, os resultados dessas pesquisas servem de input para diversas decisões estratégicas. Em uma situação de paralisação desse serviço de natureza terceirizada, o governo ficará sem informações importantes e a decisão será prejudicada.

R12: [...] motoristas, segurança escolar e limpeza são serviços terceirizados. Sem esses serviços, a maioria das escolas fica em condições precárias de continuar o ano letivo. Os banheiros e pátio da escola ficam sujos, a escola fica vulnerável sem seguranças [...]. Com isso, os alunos perdem a concentração, os professores ficam sem estrutura para lecionar, os pais dos alunos ficam revoltados.

R4: [...] caso um contrato de prestação de serviços de manutenção de sistema de informação for interrompido, ele poderá afetar a produtividade do órgão como um todo, gerando desconforto para aqueles que dependem de informações contidas no sistema. É importante para a máquina pública que os sistemas de informação não sejam interrompidos.

Contudo, uma visão contrária as anteriores, de que a interrupção ou redução de serviços terceirizados afeta a continuidade dos negócios públicos, foi observada em 23,53% dos respondentes. Primeiro, não é vantajoso para o poder público investir na terceirização de serviços ou atividades, visto que o poder público perde domínio do serviço ou atividade que é repassado para terceiros. Segundo, caso a terceirização seja uma realidade, a sua interrupção ou redução não afetaria a continuidade dos demais serviços públicos, pois se acredita que a terceirização de serviços públicos se dá apenas para serviços secundários, que em pouco agregam aos demais serviços. Dessa maneira, por serem serviços secundários, em caso de

interrupção ou redução de terceirizados, é fácil remanejar os serviços para os servidores efetivos.

#### 4.1.4.6 Pergunta 6

A pergunta 6 foi “*Você acredita que a esfera pública é capaz de ser resiliente, ou seja, se antecipar, se preparar e se adaptar as transformações graduais e interrupções repentinas a fim de manter a continuidade das operações e serviços ofertados?*”.

Dos respondentes, 74,50% afirmaram que esfera pública é capaz de ser resiliente, sustentando seus pontos de vista no planejamento estratégico. De acordo com esses respondentes, é importante que a esfera pública seja capaz de pensar no futuro e elaborar planos de ações inteligentes pois, apenas assim, consegue-se atingir a chamada resiliência.

*R8: O setor público consegue ser resiliente se planejar as diretrizes e prever eventuais lapsos na prestação de serviços, como quedas de arrecadação, crises financeiras e políticas. A tudo isso corresponde a um planejamento estratégico.*

*R28: [...] se o poder público tiver o potencial de se planejar previamente para possíveis ameaças, vulnerabilidades e seus possíveis danos causados, as consequências operacionais e seus impactos sobre os negócios públicos são suavizados, configurando uma capacidade de ser resiliente.*

*R4: Acredito que o planejamento é a peça chave para resiliência [...] por meio de planos de gestão que considerem, entre outros, despesas, verbas disponibilizadas, arrecadação ao longo do tempo e a geração de receita que a própria máquina pública é capaz de gerar.*

*R19: [...] através de um planejamento estratégico que envolva ferramentas de gestão de qualidade, de avaliações de riscos e com a reeducação do corpo técnico para o melhor gerenciamento da verba pública.*

Dos que afirmam que a esfera pública é capaz de ser resiliente, 10,53% acreditam que a esfera pública já é resiliente

*R40: A administração pública por si só já vive em constantes mudanças, tanto de leis, como de projetos, gestões, entre outros.*

Por outro lado, 25,50% dos respondentes que defendem que a esfera pública não seja capaz de ser resiliente pautam suas opiniões sobre diversas óticas.

*R3: É uma tarefa praticamente impossível a resiliência do setor público. A falta de diversos incentivos acarreta um poder público ineficiente, inerte, sem planejamento e visão que supra as necessidades futuras.*

R20: *Atualmente, não há possibilidade de resiliência. [...] não existem mecanismos formais que auxiliem os governos públicos no que deve ser feito quando ocorre algum impasse na execução dos serviços. Nessas situações, o imprevisto é recorrente [...].*

R15: *[...] não há um preparo específico para atender ou suprir a resiliência da organização pública, planejando ou sistematizando as ações e metas que possam de fato acontecer gerando benefícios de longo prazo.*

R46: *Na grande maioria das vezes não, pois considerável parte do poder público não tem estrutura física, de material intelectual e de recursos financeiros para uma continuidade de alguns serviços com a competência e qualidade exigida.*

Além desses, de acordo com os respondentes, pode-se destacar: (1) alta burocracia enraizada no serviço público; (2) falta de visão dos gestores; e (3) falta de interesse, conhecimento e engajamento dos gestores do alto escalão.

#### 4.1.4.7 Pergunta 7

A pergunta 7 foi “*Você acredita que a resiliência da esfera pública seja uma tarefa fácil ou difícil?*”. Dos gestores públicos respondentes, 88,24% acreditam que a resiliência da gestão pública é uma tarefa difícil. Os principais motivos que os gestores públicos alegam à dificuldade da resiliência da esfera pública são:

- Dificuldade de planejamento;
- Falta de agilidade na execução dos serviços;
- Excesso de burocracia nas atividades do dia-a-dia;
- Constantes mudanças internas de pessoal;
- Falta de comunicação e senso de equipe;
- Falta de capacitação dos servidores;
- Resistência às mudanças;
- Questões políticas;
- Falta de incentivo aos servidores;
- Falta de clareza dos objetivos;
- Falta de controle nas operações;
- Excesso de empirismo na tomada de decisão;

- Dependência de outras esferas governamentais.

Um motivo que merece ser destacado refere-se às questões puramente políticas. De acordo com 4,44% dos respondentes que alegam que a resiliência da esfera pública é uma tarefa difícil, afirmam que os governos eleitos possuem dificuldades (ou não querem) compreender de fato as necessidades da sociedade. A falta de compreensão dos anseios da sociedade dificulta a resiliência da esfera pública.

*R30: É difícil visto que a esfera pública está mais preocupada com as atuações do governo atual do que considerar a sociedade de um modo geral em que o processo de tomada de decisão seja gradualmente enriquecido e confiável. Contudo, se houver um plano de ação formalizado é mais fácil a resiliência ser visualizada.*

*R6: Ser resiliente é uma tarefa difícil, porque exige uma mudança geral que perpassa por fatores políticos. [...] mudar ou reestruturar um plano de ação pensado antes ou durante um discurso político para comunidade, mexe com expectativas comunitárias.*

Os que alegam que a resiliência da esfera pública é uma tarefa fácil (11,76% dos respondentes), suportam tal afirmação na justificativa de que a resiliência é uma condição inerente aos servidores públicos.

#### 4.1.4.8 Pergunta 8

A pergunta 8 foi “*Você acredita que seja importante que a esfera pública possua um conjunto de ferramentas e técnicas que auxiliem a garantir a continuidade das operações e serviços públicos, ou seja, evitando a redução ou interrupção de serviços? Por quê?*”.

Para essa questão, 80,39% dos respondentes afirmaram a necessidade de um conjunto de ferramentas e técnicas que auxiliem os gestores públicos a manter a continuidade das suas operações. Diversas foram as justificativas dadas para essa questão. A principal delas diz respeito à garantia de continuar a oferecer serviços essenciais à população com a qualidade requerida.

*R10: Com a ajuda de ferramentas e técnicas é possível o aumento da capacidade de continuar fornecendo produtos e serviços essenciais à sociedade em caso de ocorrência de um evento desfavorável, tais como enchentes, corte no fornecimento de energia, falhas ou danos intencionais nos sistemas computacionais, cortes orçamentários, crises financeiras, entre outros.*

R35: *É de suma importância que a esfera pública tenha modelos que sirvam de referências para o poder público oferecer serviços de qualidade aos contribuintes, pois são eles que pagam por tais serviços.*

R4: *Novas ferramentas e técnicas são necessárias para melhoria do atendimento à população. A população, de uma maneira geral, depende dos serviços públicos, principalmente aqueles como educação, segurança, saneamento e saúde. [...] é dever da máquina pública prestar serviços contínuos e de qualidade para a sociedade.*

Outro ponto importante que merece destaque que se refere à criação de ferramentas e técnicas de auxílio aos gestores públicos na manutenção da continuidade de negócios é a qualificação dos servidores públicos. Apenas com treinamento adequado aos servidores é que as ferramentas de continuidade de negócios podem ser efetivas.

R17: *Deve haver uma preocupação constante em qualificar os servidores. Os servidores públicos são peças chaves na execução e manutenção dos serviços públicos [...]. A efetividade dos modelos de continuidade está condicionada à qualidade do pessoal envolvido.*

Outro fator que merece destaque diz respeito a replicabilidade dos modelos de continuidade de negócios do serviço público.

R34: *[...] ferramentas e técnicas que muitas vezes deram resultados positivos e podem ser partilhadas ou readaptadas para a realidade local são estratégias válidas. As técnicas invadem o contexto frágil dos serviços e envolvem os colaboradores para dar visibilidade as ações conjuntas onde a percepção de resultados fica evidenciados pelo trabalho colaborativo.*

Ainda de acordo com os respondentes, ferramentas e técnicas de continuidade proporcionam um maior embasamento para uma melhor tomada de decisão. Assim, reduz-se o tempo de análise, resultando em respostas à sociedade. Somada a isso, um bom planejamento financeiro, para que não se criem técnicas e ferramentas que no futuro possam comprometer a capacidade de execução dos serviços públicos.

Dos respondentes, apenas 11,76% não acreditam ser importante um conjunto de ferramentas e técnicas. A justificativa dessa parcela é de que a adoção de ferramentas e técnicas pela gestão pública pode ser algo oneroso. Além disso, o sistema público já possui suas complexidades e burocratização de processos, fatos esses que tornariam inviável a adoção de modelos de continuidade de negócios.

A pergunta 9, no questionário, a seguir, era apenas respondida caso o respondente na pergunta 8 afirmasse que fosse importante que a esfera pública possuísse um conjunto de

ferramentas e técnicas que auxiliassem a garantia da continuidade das operações e serviços públicos.

#### 4.1.4.9 Pergunta 9

A pergunta 9 foi “*Em caso de resposta afirmativa à pergunta anterior, você acredita que esse conjunto de ferramentas e técnicas devem levar em consideração as particularidades dos serviços públicos terceirizados?*”

As particularidades dos serviços públicos terceirizados devem ser levadas em consideração quanto ao uso de ferramentas e técnicas de continuidade de negócios, conforme relatado por todos os respondentes dessa pergunta. É importante que aos modelos de continuidade os fatores contextuais sejam inseridos. Uma ferramenta genérica, muitas vezes, torna-se onerosa à sua adaptação ao contexto pretendido.

Em geral, quando modelos de continuidade de negócios são postos em práticas, as épocas de crise já são vigentes. Dessa maneira, os fatores temporais e econômicos exigem uma tomada de decisão mais ágil e efetiva.

*R4: Os serviços terceirizados possuem características que diferem da maioria dos outros serviços públicos. Por serem selecionadas via licitação, as empresas atendem a critérios estabelecidos no chamamento. Contudo, nem sempre a empresa vencedora que irá prestar os serviços garante uma qualidade necessária à esfera pública. Muitas vezes a mão de obra não possui qualificação suficiente, ou até mesmo a cultura da empresa contratada não é compatível com dinâmica e particularidades da máquina pública.*

*R1: Os serviços públicos terceirizados devem ser tratados em uma ferramenta que atenda às suas necessidades e particularidades. Essa ferramenta deve partir do princípio de que o serviço terceirizado fornece suporte aos serviços essenciais da esfera pública [...]. Garantir que os serviços terceirizados sejam prestados é garantir a continuidade dos serviços públicos.*

*R22: O escopo dos serviços terceirizados diferem do escopo dos serviços não terceirizados. [...] o escopo de trabalho em serviços terceirizados é o de fiscalização, enquanto o escopo dos não terceirizados é o de operação. Por possuírem escopos diferentes, as ferramentas de continuidade devem divergir.*

Portanto, a inserção das particularidades dos serviços públicos terceirizados, associado ao planejamento, monitoramento e avaliação dos processos, devem ser inseridos em um

modelo de continuidade de negócios da esfera pública. O modelo deve partir da particularidade das partes envolvidas para se associarem aos interesses comuns da sociedade.

## 4.2 Discussões

Diante do exposto, percebe-se que existem relações entre a terceirização de serviços públicos e a continuidade de negócios. A primeira relação observada diz respeito a validação da hipótese H2, que evidencia que a redução de serviços públicos terceirizados afeta negativamente a continuidade dos negócios.

De acordo com esse estudo, o que afeta a continuidade dos negócios não depende do tipo de serviço terceirizado, mas sim do grau de importância do serviço como apoiador dos serviços principais. Parte-se da ideia de que os serviços terceirizados não fazem parte do *core competence* da esfera pública, ou seja, os serviços que o setor público terceiriza são apoiadores dos serviços considerados essenciais. Dessa forma, quando serviços que dão suporte aos considerados essenciais são interrompidos ou reduzidos, há um risco de descontinuidade dos negócios públicos.

Para ilustrar essa situação, tem-se como exemplo o relato de um dos respondentes do questionário. Pertencente à esfera pública municipal, atuante na Secretaria da Fazenda, o gestor público relatou que em seu departamento os serviços de Tecnologia da Informação (TI), incluindo a manutenção desses serviços, eram terceirizados. Entre as diversas atividades exercidas em seu departamento, as consideradas essenciais são as ligadas, por exemplo, as emissões de IPTU, ITBI, negociações, entre outros. Todavia, para o funcionamento dessas atividades, a operacionalização dos serviços de TI torna-se fator fundamental.

Quando os serviços de TI são reduzidos temporariamente ou interrompidos por um longo período, todas as atividades essenciais são paralisadas. Desta maneira, há uma série de consequências negativas que a paralisação dos serviços terceirizados de TI acarreta, entre elas pode-se destacar: insatisfação e espera dos contribuintes até o retorno de normalidade do sistema; servidores ociosos; custos com o funcionamento do prédio (energia elétrica, por exemplo) e atraso no fluxo de trabalho. Portanto, nota-se que quando o serviço terceirizado é interrompido ou reduzido, há um prejuízo à continuidade dos serviços.

Outro fator que merece destaque refere-se a sobrecarga de trabalho dos servidores quando há redução ou interrupção de serviços terceirizados. Quando os serviços terceirizados deixam de ser executados por um parceiro externo à esfera pública, os servidores públicos



assumem as atividades e serviços anteriormente executados por terceiros. Nesse caso, há uma considerável sobrecarga de trabalho. Para que isso seja amenizado, um aumento no quadro de servidores se faz necessário. Ainda assim, tendo em vista isso, um aumento de custos é inevitável. Contudo, ressalta-se que nem todo serviço terceirizado ao ser retornado para esfera pública pode ser alocado para servidores internos.

Entretanto, como observado na hipótese H1, em períodos de contingenciamento de recursos, os serviços terceirizados tendem a serem interrompidos ou reduzidos prioritariamente. Porém, como observado na hipótese H2, os serviços terceirizados são importantes para a continuidade de negócios do setor público. Assim sendo, a ideia de que em períodos de contingenciamento de recursos, reduzir prioritariamente os serviços terceirizados pode não ser a melhor solução, tendo em vista que a continuidade dos serviços públicos tende a ser prejudicada.

Pode-se observar, também, que em períodos de contingenciamento de recursos, outros serviços podem ser interrompidos antes dos serviços terceirizados. Não obstante, os serviços que tendem a ser interrompidos são aqueles que possuem características de serviços de suporte e não constituem a competência essencial. Dessa forma, apesar de não serem terceirizados, esses serviços possuem características de terceirizados.

A validação da hipótese H3 corrobora com o que foi observado na literatura, uma ausência de modelos de continuidade de negócios que levem em consideração as particularidades dos serviços públicos terceirizados. Diante de tudo que foi exposto, os gestores públicos consideram importante haver um modelo para esse contexto. Na literatura, os modelos existentes de continuidade de negócios, em geral, são genéricos, conforme os estudos de Castillo (2004), Fischbacher-Smith (2017), Gupta (2012), Kato e Charoenrat (2018), Lindström (2012), Lindström, Samuelsson e Hägerfors (2010), Moyer e Novick (2012), Niemimaa (2015), Niemimaa et al. (2019), Sahebjamnia, Torabi e Mansouri (2018), Schätter et al. (2019), Xing, Zeng e Zio (2019) e Zeng e Zio (2017).

Dos estudos sobre continuidade de negócios observados, o que mais se aproxima de um contexto que leva em consideração os serviços terceirizados, trata-se do estudo de Erb (2017). Em seu estudo, o autor buscou identificar os riscos de continuidade de negócios para sistemas de TI terceirizados e elaborar medidas adequadas de controlar esses riscos. Ao identificar os principais riscos, o autor conclui a necessidade de implantação de uma gestão de continuidade de negócios, em que esse deve incluir planos de gerenciamento de emergências e crises,

recuperação de desastres e avaliação de contratos de terceirização, por exemplo. Contudo, apesar de evidenciar essa necessidade, Erb (2017) não desenvolveu um modelo de continuidade de negócios que leve em consideração as particularidades dos serviços terceirizados, tampouco o autor definiu diretrizes para sua construção.

Já no que diz respeito à hipótese H4, constatou-se que a capacidade de ser resiliente influencia positivamente na continuidade dos negócios públicos. Tais fatos corroboram com os estudos de Bouwman et al. (2017) e Haaker et al. (2017), em que argumentam que a resiliência organizacional é a chave para o sucesso da continuidade de negócios em ambientes de contingências.

A esfera pública está sujeita, constantemente, a situações de contingenciamento de recursos, o que faz com que os gestores públicos busquem em alcançar a resiliência organizacional para que possa dedicar atenção e saber conduzir os negócios públicos em um ambiente de rápida mudança, de interesses pluralistas e, muitas vezes, divergentes. Nesse sentido, ser resiliente possibilita a manutenção da continuidade e perenidade dos negócios públicos.

### **4.3 Síntese conclusiva**

De posse dos questionários respondidos, tornou-se possível realizar análises estatísticas a respeito do perfil dos respondentes. Além disso, uma análise de confiabilidade do questionário foi realizada por meio do coeficiente alfa, variância média extraída e coeficiente de confiabilidade composta. Como resultado dessas análises, conclui-se que o questionário proposto possui uma confiabilidade aceitável.

Com o objetivo de testar as hipóteses definidas no capítulo anterior, utilizou-se o teste de hipótese da proporção. A escolha desse teste foi devida à natureza das perguntas do questionário, gerando respostas de natureza dicotômica. Com isso, as hipóteses foram testadas. Nesse aspecto, foi possível concluir a validação das 04 hipóteses. Realizou-se, também, uma análise qualitativa do questionário com o intuito de analisar a percepção dos gestores públicos sobre o problema.

Portanto, conclui-se que há evidências suficientes de que os serviços terceirizados são os primeiros a serem reduzidos ou interrompidos em períodos de contingenciamento de recursos. O que implica que a redução ou interrupção de serviços terceirizados afeta a continuidade dos negócios públicos.

Além disso, há evidências, também, de que um conjunto de ferramentas e técnicas que leve em consideração as particularidades dos serviços terceirizados pode contribuir para a manutenção dos negócios públicos. Bem como há evidências da necessidade e importância da resiliência organizacional para a continuidade dos negócios.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da Revisão Sistemática da Literatura, verificou-se uma lacuna no tocante a estudos que abordassem a estratégia de continuidade de negócios e a relação com a terceirização no setor público. Logo, a fim de sanar essa lacuna, este trabalho teve como objetivo principal avaliar a percepção dos gestores públicos acerca da continuidade dos negócios e as suas relações com a terceirização de serviços e atividades.

Nesse sentido, para alcançar ao objetivo pretendido, um conjunto de quatro hipóteses foi definido. Para validar as hipóteses, elaborou-se um questionário que foi aplicado a gestores públicos do estado de Pernambuco. Feito isso, as hipóteses foram testadas e todas elas validadas. Algumas conclusões são observadas.

A primeira delas diz respeito ao fato de que em períodos de contingenciamento de recursos, como crises econômicas, os serviços públicos terceirizados são os primeiros a sofrerem o impacto negativo do contingenciamento, seja por meio da redução ou interrupção total dos serviços. A segunda conclusão refere-se aos fatores que impactam a continuidade dos negócios públicos. De acordo com esse estudo, a redução ou interrupção dos serviços terceirizados afeta de maneira negativa a continuidade dos negócios. Em contrapartida, observou-se que a capacidade da esfera pública em ser resiliente e metodologias específicas de suporte aos gestores públicos sobre terceirização afetam positivamente a continuidade dos negócios.

Além disso, o instrumento de coleta de dados aqui utilizado serviu como ferramenta de levantamento de informações qualitativas sobre o tema abordado. As perguntas do questionário proporcionaram uma visão abrangente da percepção dos gestores públicos de Pernambuco sobre terceirização, resiliência e continuidade de negócios.

Por meio da análise qualitativa do questionário foi possível observar, entre outros, que os principais serviços que o setor público de Pernambuco terceiriza são limpeza, segurança, manutenção predial e transporte. Esses são considerados serviços de apoio, o que corrobora com a literatura que destaca a terceirização como uma estratégia para serviços ou atividades que não constituem o *core competence* da organização.

Percebeu-se que os gestores públicos consideram importante haver um modelo que auxilie na problemática de continuidade de negócios e que esse modelo traga consigo as particularidades do contexto de terceirização. Os gestores argumentam principalmente que os

modelos de continuidade são genéricos, fato esse que torna a sua aplicação ao contexto de terceirização dificultosa, visto que a estratégia de terceirização possui características singulares, como o processo licitatório.

Destaca-se, também, a importância da resiliência organizacional. Apesar de considerarem importante o setor público ser resiliente, uma vez que possibilita-se a manutenção da continuidade dos negócios públicos, os gestores destacaram que essa resiliência não é uma tarefa fácil, evidenciando assim os principais fatores que impedem o setor público de ser resiliente, como a dificuldade de planejamento, excesso de burocracia, resistência a mudanças, questões puramente políticas, entre outros.

Portanto, a análise quantitativa realizada por meio dos testes de hipóteses, somada a análise qualitativa do questionário, tornou-se possível avaliar a percepção dos gestores públicos sobre as relações existentes entre as estratégias de continuidade de negócios e terceirização de serviços e atividades.

Além disso, é importante destacar que por utilizar de uma abordagem não probabilística para seleção dos respondentes do questionário, salienta-se que os resultados desse estudo não inferem sobre a população. Contudo, levantam indícios significativos que justificam a preocupação com a temática abordada e, conseqüentemente, o presente estudo.

## 5.1 Principais contribuições

O presente estudo apresenta contribuições para a literatura e para a prática. Para literatura, listam-se as seguintes contribuições:

- Com a Revisão Sistemática da Literatura tornou-se possível mostrar a tendência de estudos sobre a estratégia de terceirização no setor público, como áreas de estudo, principais periódicos e época da publicação;
- Indicar e analisar os principais estudos referentes à terceirização na esfera pública;
- Identificar lacunas na literatura sobre o tema de terceirização no setor público;
- Contribuir para redução da lacuna da literatura sobre as estratégias de terceirização e continuidade de negócios públicos quando observadas de maneira conjunta.

Já no que se refere à prática, listam-se algumas contribuições:

- A partir de um teste estatístico e estabelecimento de hipóteses, identificar e analisar a percepção dos gestores públicos sobre as relações existentes entre continuidade de negócios e terceirização;
- Construção e aplicação de um questionário direcionado para gestores públicos sobre o tema;
- Perceber a necessidade de um modelo para os gestores públicos que os auxiliem na manutenção da continuidade de negócios levando em consideração a terceirização de serviços e atividades;
- Auxiliar os gestores públicos no estabelecimento de estratégias que garantam a continuidade de negócios.

## **5.2 Futuros estudos**

O questionário foi aplicado a uma amostra da população de gestores públicos do estado de Pernambuco, Brasil. Tendo em vista isso, os resultados aqui apresentados referem-se a essa amostra. Portanto, sugere-se a aplicação do questionário em outras Unidades Federativas (UF). O objetivo da aplicação em outras UF é avaliar se a percepção de outros gestores públicos se assemelha aos resultados encontrados nesse estudo. Com isso, é possível fazer generalizações dos resultados.

Além disso, sugere-se a construção de um modelo que permita aos gestores públicos manter a continuidade das operações da esfera pública levando em consideração as particularidades dos serviços e atividades terceirizadas.

## **REFERÊNCIAS**

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. *Marketing research*. John Wiley & Sons, 1995.
- ABDULLAH, L.M.; VERNER, J.M. Analysis and application of an outsourcing risk framework. *The Journal of Systems and Software*, v.85, p.1930-1952, 2012.
- ABOELMAGD, Y.M.R. Decision support system for selecting optimal construction bid price. *Alexandria Engineering Journal*, v.57, n.4, p.4189-4205, 2018.
- AHIMBISIBWE, A.; MUHWEZI, M.; NANGOLI, S. Outsourced contracts, buyer-supplier trust, supplier opportunistic behavior and supplier performance in Ugandan public procuring and disposing entities (PDEs). *Journal of Public Procurement*, v.12, n.4, p.435-470, 2012.
- AHMED, Y. A.; AHMAD, M. N.; AHMAD, N.; ZAKARIA, N. H. Social media for knowledge-sharing: A systematic literature review. *Telematics and Informatics*, v.37, p.72-112, 2019.
- ALONSO, J. M.; CLIFTON, J.; DÍAZ-FUENTES, D. The impact of government outsourcing on public spending: Evidence from European Union countries. *Journal of Policy Modeling*, v.39, p.333-348, 2017.
- ANGUELOV, L.G. Monitoring arrangements for outsourced public services: the importance of service characteristics for the distribution of oversight responsibilities. *International Public Management Journal*, 2019. doi: 10.1080/10967494.2019.1692114
- APARICIO, J.; LÓPEZ-TORRES, L.; SANTÍN, D. Economic crisis and public education. A productivity analysis using a Hicks-Moorsteen index. *Economic Modelling*, v.71, p.34-44, 2018.
- ARDUINI, D., MARIO DENNI, M.; LUCCHESI, M.; NURRA, A.; ZANFEI, A. The role of technology, organization and contextual factors in the development of e-Government services:

An empirical analysis on Italian Local Public Administrations. *Structural Change and Economic Dynamics*, v.27, p.177-189, 2013.

ASSAF, S.; HASSANAIN, M. A.; AL-HAMMAD, A-M.; AL-NEHMI, A. Factors affecting outsourcing decisions of maintenance services in Saudi Arabian universities. *Property Management*, v.29, n.2, p.195-212, 2011.

AUBERT, B.A.; PATRY, M.; RIVARD, S. A framework for information technology outsourcing risk management. *The Data Base for Advances in Information Systems*, v.36, n.4, p.9-28, 2005.

BAJGORIC, N.; MOON, Y.B. Enhancing systems integration by incorporating business continuity drivers. *Industrial Management & Data Systems*, v.109, n.1, p.74-97, 2009.

BAKER, M.J.; FOY, A. *Business and management research: how to complete your research project successfully*, 2 ed., Westburn Publishers, Helensburgh, 2008.

BECKER, S.D.; MAHLENDORF, M.D.; SCHAFFER, U.; THATEN, M. Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, v.33, p.1489-1517, 2016.

BERSON, W. How to build an outsourcing niche: selecting the right engagements is the key. *Journal of Accountancy*, p.47, 2001.

BERTACCHINI, E.; NOGARE, C. D. Public provision vs. outsourcing of cultural services: Evidence from Italian cities. *European Journal of Political Economy*, v.35, p.168-182, 2014.

BOIN, A.; HART, P.; STERN, E.; SUNDELIUS, B. *The politics of crisis management: public leadership under pressure*. Cambridge University Press, 2005.

BOLAANE, B.; ISAAC, E. Privatization of solid waste collection services: Lessons from Gaborone. *Waste Management*, v.40, p.14-21, 2015.



BOREKCI, D.; ROFCANIN, Y.; SAHIN, M. Effects of organizational culture and organizational resilience over subcontractor riskiness: a multi-method study in longitudinal time setting. *European Business Review*, v.26, n.1, p.2-22, 2014.

BOUWMAN, H.; HEIKKILA, J.; HEIKKILA, M.; LEOPOLD, C.; HAAKER, T. Achieving agility using business model stress testing. *Electronic Markets*, v.28, p.149-162, 2018.

BREGE, S.; BREHMER, P-O.; LINDSKOG, H. Sourcing, insourcing and two times outsourcing: four phases of procurement of telecommunications services within the Swedish public sector. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, v.3, n.2, p.144-162, 2010.

BRIEN, S. T.; HINE, L. L. Complex products and comprehensive service agreements: A case study of outsourcing in contract cities. *Journal of Public Procurement*, v.15, n.2, p.150-176, 2015.

CABRAL, S.; LAZZARINI, S. G.; AZEVEDO, P. F. Private entrepreneurs in public services: a longitudinal examination of outsourcing and statization of prisons. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v.7, p.6-25, 2013.

CACHON, G.P.; HARKER, P.T. Competition and outsourcing with scale economies. *Management Science*, v.48, p.1314-1333, 2002.

CARBONI, O. A. An empirical investigation of the determinants of R&D cooperation: An application of the inverse hyperbolic sine transformation. *Research in Economics*, v.66, p.131-141, 2012.

CASTILLO, C. Disaster preparedness and business continuity planning at Boeing: an integrated model. *Journal of Facilities Management*, v.3, n.1, p.8-26, 2004.

CHZHEN, Y. Perceptions of the economic crisis in Europe: do adults in households with children feel a greater impact? *Social Indicators Research*, v.127, n.1, p.341-360, 2016.

CHOU, D.C.; CHOU, A.Y. Information systems outsourcing life cycle and risks analysis, *Computer Standards and Interfaces*, v.31, n.5, p.1036-1043, 2009.

CONNELL, J.; HANNIF, Z. Call centres, quality of work life and HRM practices: An in-house/outsourced comparison. *Employee Relations*, v.31, n.4, p.363-381, 2009.

CORDELLA, A.; WILLCOCKS, L. Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE. *Journal of Strategic Information Systems*, v.21, p.295-307, 2012.

CORDELLA, A.; WILLCOCKS, L. Outsourcing, bureaucracy and public value: Reappraising the notion of the “contract state”. *Government Information Quarterly*, v.27, p.82-88, 2010.

COSTA, A.S.; FIGUEIRA, J.R.; VIEIRA, C.R.; VIEIRA, I.V. An application of the ELECTRE TRI-C method to characterize government performance in OECD countries. *International Transactions Inoperational Research*, v.0, p.1-21, 2017.

CRONBACH, L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v.16, n.3, p.297-237, 1951.

CUADRADO-BALLESTEROS, B. The impact of functional decentralization and externalization on local government transparency. *Government Information Quarterly*, v.31, p.265-277, 2014.

CZERW, A. I.; KOWALSKA, M.; RELIGIONI, U. Differences in the use of outsourcing in public and private institutions providing medical services. *Archives of Medical Science*, v.10, n.3, p.618-629, 2014.

DAHLSTRÖM, C.; NISTOTSKAYA, M.; TYRBERG, M. Outsourcing, bureaucratic personnel quality and citizen satisfaction with public services. *Public Administration*, v.96, p.218-233, 2018.

- 
- DALTON, C. M.; WARREN, P. L. Cost versus control: Understanding ownership through outsourcing in hospitals. *Journal of Health Economics*, v.48, p.1-15, 2016.
- DAVIS, F. B. *Educational measurements and their interpretation*. Wadsworth Publishing Co.: Belmont, Califórnia, 1964.
- DE PAULA, L.F.; PIRES, M. Crises e perspectivas para a economia brasileira. *Estudos Avançados*, v.31, n.89, p.125-144, 2017.
- DENYER, D.; TRANFIELD, D. *Producing a systematic review*. In BUCHANAN, D.A.; BRYMAN, A. (Ed.). *The SAGE handbook of Organizational research Methods*. Londres: Sage Publications, p. 671-689, 2009.
- DIMITRI, N. “Best value for money” in procurement. *Journal of Public Procurement*, v.13, n.2, p.149-175, 2013.
- DOANE, D.P.; SEWARD, L.E. *Applied Statistics in Business and Economics*, 5. ed. McGraw Hill-Education, 2015.
- DUHAMEL, F.; GUTIÉRREZ-MARTÍNEZ, I.; PICAZO-VELA, S.; LUNA-REYES, L. Determinants of collaborative interfaces in public-private IT outsourcing relationships. *Transforming Government: People, Process and Policy*, v.12, n.1, p.61-83, 2018.
- DUHAMEL, F.; GUTIÉRREZ-MARTÍNEZ, I.; PICAZO-VELA, S.; LUNA-REYES, L. IT outsourcing in the public sector: a conceptual model. *Transforming Government: People, Process and Policy*, v.8, n.1, p.8-27, 2014.
- ELINDER, M.; JORDAHL, H. Political preferences and public sector outsourcing. *European Journal of Political Economy*, v.30, p.43-57, 2013.
- ERB, S. *Business Continuity Management in Outsourcing-Beziehungen*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2017.

ESPINO-RODRÍGUEZ, T.F.; RAMÍREZ-FIERRO, J.C. Managers' attitudes toward hotel outsourcing in a tourist destination. An approach from the benefits and risks perspective. *Tourism Management Perspectives*, v.26, p.143-152, 2018.

FAKIS, A.; HILLIAM, R.; STONELEY, H.; TOWNEND, M. Quantitative analysis of qualitative information from interviews: A systematic literature review. *Journal of Mixed Methods Research*, v.8, n.2, p.139-161, 2014.

FISCHBACHER-SMITH, D. When organisational effectiveness fails: business continuity management and the paradox performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, v.4, n.1, p.89-107, 2017.

FONTANA, M.E.; ARAGÃO, J.P.S.; MORAIS, D.C. Decision support system for outsourcing strategies. *Production Engineering*, v.13, p.547-555, 2019.

FORBES, C.; EVANS, M.; HASTINGS, N.; PEACOCK, B. *Statistical Distributions*, 4. ed. Wiley, 2011.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v.18, n.1, p.39-50, 1981.

FOWLER, F.J.J. *Survey Research Methods*, 3 ed., Sage, Califórnia, 2002.

GIRTH, A. M.; HEFETZ, A.; JOHNSTON, J. M.; WARNER, M. E. Outsourcing Public Service Delivery: Management Responses in Noncompetitive Markets. *Public Administration Review*, v.72, n.6, p.887-900, 2012.

GONZI, R. D. *Public sector responses to radical change: an analysis of theoretical models*. In: GONZI, R. D.; GRIMA, S. (ed). *Change and Continuity Management in the Public Sector: the DALI model for effective decision-making*. Emerald Publishing Limited, 1. ed., 2019.

GRIMSHAW, D.; RUBERY, J.; ANXO, D.; BACACHE-BEAUVALLET, M.; NEUMANN, L.; WEINKOPF, C. Outsourcing of public services in Europe and segmentation effects: The influence of labour market factors. *European Journal of Industrial Relations*, v.21, n.4, p.295-313, 2015.

GUERCINI, S.; RANFAGNI, S. Buyer-seller interaction in facility services: Emerging paradoxes in the outsourcing approach of Italian municipalities. *Journal of Service Theory and Practice*, v.25, n.2, p.162-180, 2015.

GUNASEKARAN, A.; IRANI, Z.; CHOY, K.L.; FILIPPI, L.; T. PAPADOPOULOS. Performance measures and metrics in outsourcing decisions: a review for research and applications. *International Journal of Production Economics*, v.161, p.153-166, 2015.

GUPTA, V.K. Flexible strategic framework for managing forces of continuity and change in retail banking business processes in India. *Business Process Management Journal*, v.18, n.4, p.553-575, 2012.

HAAKER, T.; BOUWMAN, H.; JANSSEN, W.; DE REUVER, M. Business model stress testing: a practical approach to test the robustness of a business model. *Futures*, v.89, p.14-25, 2017.

HALVORSEN, K. Economic, financial, and political crisis and well-being in the PIGS-countries. *SAGE Open*, p.1-13, 2016.

HANSEN, M.H.; HURWITZ, W.N.; MADOW, W.G. *Sample survey methods and theory*. Nova Iorque; Chichester: Wiley, 1996.

HARTLEY, J. Ten propositions about public leadership. *International Journal of Public Leadership*, v.14, n.4, p.202-217, 2018.

HAUGEN, T. B.; KLUNGSETH, N. J. In-house or outsourcing FM services in the public sector: A review of 25 years research and development". *Journal of Facilities Management*, v.15, n.3, p.262-284, 2017.

HERBANE, B. The Evolution of business continuity management: a historical review of practices and drivers. *Business History*, v.52, n.6, p.978-1002, 2010.

HERBANE, B.; ELLIOTT, D.; SWARTZ, E. Business Continuity Management: time for a strategic role? *Long Range Planning*, v.37, p.435-457, 2004.

HESKETH, I.; COOPER, C. *Managing Health and Wellbeing in the Public Sector*, Routledge, Londres, 2018.

HON, W. K.; MILLARD, C. Banking in the cloud: Part 1 – banks' use of cloud services. *Computer Law & Security Review*, v.34, p.4-24, 2018.

HSU, C-C.; LIOU, J.J.H.; LO, H-W.; WANG, Y-C. Using a hybrid method for evaluating and improving the service quality of public bike-sharing systems. *Journal of Cleaner Production*, v.202, n.20, p.1131-1144, 2018.

IGNONE, G.; MOSSA, G.; MUMMOLO, G.; PILOLLI, R.; RANIERI, L. Increasing public healthcare network performance by de-hospitalization: A patient pathway perspective. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, v.6, n.1, p.85-107, 2013.

IKEDIASHI, D. I.; EKANEM, A. M. Outsourcing of facilities management (FM) services in public hospitals: A study on Nigeria's perspective. *Journal of Facilities Management*, v.13, n.1, p.85-102, 2015.

IKEDIASHI, D. I.; OGUNLANA, S. O. Significant risk factors associated with facilities management (FM) outsourcing: A study on Nigeria's public hospitals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v.22, n.6, p.771-796, 2015.

IKEDIASHI, D. I.; OGUNLANA, S. O.; ODESOLA, I. A. Service quality and user satisfaction of outsourced facilities management (FM) services in Nigeria's public hospitals. *Built Environment Project and Asset Management*, v.5, n.4, p.363-379, 2015.

IKEDIASHI, D. I.; OKWUASHI, O. Significant factors influencing outsourcing decision for facilities management (FM) services: A study on Nigeria's public hospitals. *Property Management*, v.33, n.1, p.59-82, 2015.

ISO, International Organization for Standardization. ISO 22313:2015 – *Societal security – Business continuity management systems – Guidance*, 2015.

ISO, International Organization for Standardization. ISO 22300:2018 – *Security and resilience – Vocabulary*, 2018.

JAMES, P. Voluntary sector outsourcing: A reflection on employment-related rationales, developments and outcomes. *International Journal of Public Sector Management*, v.24, n.7, p.684-693, 2011.

JÄRVELÄINEN, J. Information security and business continuity management in interorganizational IT relationships. *Information Management & Computer Security*, v.20, n.5, p.332-349, 2012.

JOHA, A.; JANSSEN, M. Public-private partnerships, outsourcing or shared service centres?: Motives and intents for selecting sourcing configurations. *Transforming Government: People, Process and Policy*, v.4, n.3, p.232-248, 2010.

JOHANSSON, T.; SIVERBO, S.; CAMÉN, C. Managing cooperation, coordination, and legitimacy: Control of contracted public services. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v.29, n.6, p.1012-1037, 2016.

JOHNSTON, J.M.; GIRTH, A.M. Government contracts and “managing the market”: exploring the costs of strategic management responses to weak vendor competition. *Administration & Society*, v.44, n.1, p.3-29, 2012.

JUNTUNEN, J.; JUNTUNEN, M.; AUTERE, V. Outsourcing strategies of the security sector through acquisition procedures. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.42, n.10, p.931-947, 2012.

KAHRAMAN, C.; ENGIN, O.; KABAK, Ö.; KAYA, I. Information systems outsourcing decisions using a group decision-making approach. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, v.22, n.6, p.832-841, 2009.

KANTUR, D.; ISERI-SAY, A. Organizational resilience: a conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, v.18, n.6, p.762-773, 2012.

KATO, M.; CHAROENRAT, T. Business continuity management of small and médium sized enterprises: evidence from Thailand. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, v.27, p.577-587, 2018.

KHAN, S.; SCHRODER, B. Use of rules in decision-making in government outsourcing. *Industrial Marketing Management*, v.38, p.379-386, 2009.

KINNEAR, T.C.; TAYLOR, J. R. *Marketing research: an applied approach*. Mc Graw Hill, 1979.

KOVACICH, G.L.; HALIBOZEK, E.P. *Contingency Planning*. Security Metrics Management, 2 ed. p.73-82, 2017.

LE BON, J.; HUGHES, D.E. The dilemma of outsourced customer service and care: research propositions from a transaction cost perspective. *Industrial Marketing Management*, v.38, n.4, p.404-410, 2009.



---

LEAL, G.S.S.; GUÉDRIA, W.; PANETTO, H. Interoperability assessment: a systematic literature review. *Computers in Industry*, v.106, p.111-132, 2019.

LENGNICK-HALL, C.A.; BECK, T.E. *Beyond bouncing back: the concept of organizational Resilience*. National Academy of Management Meetings, Seattle, WA, 2003.

LEONTITSIS, A.; PAGGE, J. A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance. *Mathematics and Computers in Simulation*, v.73, p.336-340, 2007.

LIEBERHERR, E.; LEIREN, M. D. Privatization, outsourcing and public service objectives: An explorative analysis of two network industries. *Case Studies on Transport Policy*, v.5, p.681-689, 2017.

LINDSTRÖM, J. A model to explain a business contingency process. *Disaster Prevention and Management*, v.21, n.2, p.269-281, 2012.

LINDSTRÖM, J.; HÄGERFORS, A. A model for explaining strategic IT - and information security to senior management. *International Journal of Public Information Systems*, v.1, p.17-29, 2009.

LINDSTRÖM, J.; SAMUELSSON, S.; HÄGERFORS, A. Business continuity planning methodology. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, v.19, n.2, p.243-255, 2010.

LIU, J.J.H.; WANG, H.S.; HSU, C.C.; YIN, S.L. A hybrid model for selection of an outsourcing provider. *Applied Mathematical Modelling*, v.35, v.10, p.5121-5133, 2011.

LYDON, P.; RAUBENHEIMER, T.; ARNOT-KRÜGER, M.; ZAFFRAN, M. Outsourcing vaccine logistics to the private sector: The evidence and lessons learned from the Western Cape Province in South Africa. *Vaccine*, v.33, p.3429-3434, 2015.

MADRID-GUIJARRO, A.; GARCIA-PEREZ-DE-LEMA, D.; VAN AUKEN, H. Financing constraints and SME innovation during economic crisis. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, v. 29, p.84-106, 2016.

MARVEL, M. K.; MARVEL, H. P. Shaping the Provision of Outsourced Public Services: Incentive Efficacy and Service Delivery. *Public Performance & Management Review*, v.33, n.2, p.183-213, 2009.

MATHERS, N.; FOX, N.; HUNN, A. *Trent focus for research and development in primary health care: using interviews in a research project*. Trent Focus, 1998.

MAZZOLA, E.; BRUCCOLERI, M.; PERRONE, G. The curvilinear effect of manufacturing outsourcing and captive-offshoring on firms' innovation: the role of temporal endurance. *International Journal of Production Economics*, v.211, p.197-210, 2019.

MCCRACKEN, M.; MCIVOR, R. Transforming the HR function through outsourced shared services: insights from the public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, v.24, n.8, p.1685-1707, 2013.

MCIVOR, R.; MCCRACKEN, M.; MCHUGH, M. Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector. *European Management Journal*, v.29, p.448-461, 2011.

MONTEDURO, F.; ALLEGRINI, V. How outsourcing affects the e-disclosure of performance information by local governments. *Government Information Quarterly*, v.37, n.1, 2020.

MORI, A. The impact of public services outsourcing on work and employment conditions in different national regimes. *European Journal of Industrial Relations*, v.23, n.4, p.347-364, 2017.

MOYER, J.; NOVICK, K. Introducing a new resource for water and wastewater system business continuity planning. *Journal AWWA*, v.104, n.3, p.37-39, 2012.

MSEZANE, T.; MCBRIDE, J. Corporate real estate and business continuity: an integrated enterprise conceptualisation. *Journal of Corporate Real Estate*, v.4, n.4, p.348-356, 2002.

MURPHY, K.R.; DAVIDSHOFER, C.O. *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice Hall, 1988.

MURTHY, D.N.P.; KARIM, M.R.; AHMADI, A. Data management in maintenance outsourcing. *Reliability Engineering and System Safety*, n.142, p.100-110, 2015.

MWAI, N. W.; KIPLANG'AT, J.; GICHOYA, D. Application of resource dependency theory and transaction cost theory in analysing outsourcing information communication services decisions: A case of selected public university libraries in Kenya. *The Electronic Library*, v.32, n.6, p.786-805, 2014.

NIEMIMAA, M. Information systems continuity process: conceptual foundations for the study of the “social”. *Computers & Security*, v.65, p.1-13, 2017.

NIEMIMAA, M. Interdisciplinary review of business continuity from an information systems perspective: toward an integrative framework. *Communications of the Association for Information Systems*, v.37, p.69-105, 2015.

NIEMIMAA, M.; JÄRVELÄINEN, J.; HEIKKILÄ, M.; HEIKKILÄ, J. Business continuity of business models: evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*, v.49, p.208-216, 2019.

NOGARE, C. D.; BERTACCHINI, E. Emerging modes of public cultural spending: Direct support through production delegation. *Poetics*, v.49, p.5-19, 2015.

---

NOTA da Administração Central da UFES sobre o bloqueio orçamentário. Universidade Federal do Espírito Santos, 04 de maio de 2019. Disponível em: <<http://www.ufes.br/conteudo/nota-da-administracao-central-da-ufes-sobre-o-bloqueio-orcamentario>>. Acesso em: 25 de nov. de 2019.

NOTA sobre o desligamento dos servidores terceirizados. *Universidade Federal Rural de Pernambuco*, 04 de junho de 2019. Disponível em: <<http://ww3.uag.ufrpe.br/content/nota-sobre-o-desligamento-de-servidores-terceirizados>>. Acesso em: 25 de nov. de 2019.

NOTA sobre bloqueio de orçamento da UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 03 de maio de 2019. Disponível em: <<https://ufrj.br/noticia/2019/05/13/nota-sobre-bloqueio-de-orcamento-da-ufrj>>. Acesso em: 25 de nov. de 2019.

NOVAIS, L.; MAQUEIRA, J.M.; ORTIZ-BAS, Á. A systematic literature review of cloud computing use in supply chain integration. *Computers & Industrial Engineering*, v.129, p.296-314, 2019.

NUNNALLY, J.C. *Psychometric Theory*, 1ª ed., Nova Iorque: McGraw-Hill, 1967.

OEIJ, P.; DHONDT, S.; GASPERSZ, J.; VUUREN, T. Innovation resilience behavior and critical incident: validating the innovation resilience behavior-scale with qualitative data. *Project Management Journal*, v. 48, n.5, p.49-63, 2017.

OJUGBELE, H.; BODHANYA, S. A managerial application of system dynamics modeling to outsourcing. *Kybernetes*, v.44, n.4, p.536-554, 2015.

OLOFSSON, P.T.; ASPELIN, P.; BOHLIN, J.; BLOMQVIST, L. The impact of contracts on outsourcing computed tomography examinations from a Swedish public university hospital to a private radiology unit. *Radiography*, v.25, p.148-154, 2019.

- 
- PAGE, K.; DOOCY, S.; GANTEAUME, F.R.; CASTRO, J.S.; SPIEGEL, P.; BEYRER, C. Venezuela's public health crisis: a regional emergency. *The Lancet*, v.393, p.1254-1260, 2019.
- PETERSON, R.A. A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, v.21, p.381-391, 1994.
- POLZIN, F. VON FLOTOW, P.; NOLDEN, C. What encourages local authorities to engage with energy performance contracting for retrofitting? Evidence from German municipalities. *Energy Policy*, v.94, p.317-330, 2016.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, p. 3-15, 1990.
- PUOLOKAINEN, T.; JAANSOO, A.; KLAOS, M. Providing rescue services in remote areas of Estonia. *International Journal of Emergency Services*, v.7, n.3, p.164-178, 2018.
- RAZAQUE, A.; RIZVI, S. S. Triangular data privacy-preserving model for authenticating all key stakeholders in a cloud environment. *Computers & Security*, v.62, p. 328-347, 2016.
- RÖNNBÄCK, Å.; WITELL, L. Value creation in outsourced service provision in public transportation. *The TQM Journal*, v.21, n.5, p.517-529, 2009.
- ROWLEY, J. Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, v.37, n.3, p.308-330, 2014.
- RUSCHEL, E. SANTOS, E.A.P.; LOURES, E.F.R. Industrial maintenance decision-making: a systematic literature review. *Journal of Manufacturing Systems*, v.45, p.180-194, 2017.
- SAHEBJAMNIA, N.; TORABI, S. A.; MANSOURI, S.A. Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. *International Journal of Production Economics*, v.197, p.63-83, 2018.

---

SANDERS, N.R.; LOCKE, A.; MOORE, C.; AUTRY, C.W. A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements. *Journal of Supply Chain Management*, v.43, n.4, p.3-15, 2007.

SAWALHA, I.H.S.; ANCHOR, J.R.; MEATON, J. Continuity culture: a key factor for building resilience and sound recovery capabilities. *International Journal of Disaster Risk Science*, v.6, n.4, p.428-437, 2015.

SCHÄTTER, F.; HANSEN, O.; WIENS, M.; SCHULTMANN, F. A decision support methodology for a disaster-caused business continuity management. *Decision Support Systems*, v.118, p.10-20, 2019.

SELES, B.M.R.P.; JABBOUR, A.B.L.S.; JABBOUR, C.J.C.; LATAN, H.; ROUBAUD, D. Do environmental practices improve business performance even in an economic crisis? Extending the win-win perspective. *Ecological Economics*, v.163, p.189-204, 2019.

SELES, B.M.R.P.; JABBOUR, A.B.L.S.; JABBOUR, C.J.C.; JUGEND, D. In sickness and in health, in poverty and in wealth? Economic crises and CSR change management in difficult times. *Journal of Organizational Change Management*, v.31, n.1, p.4-25, 2018.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, v.16, p.1699-1710, 2008.

SIJTSMAN, K. (2009). On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha. *Psychometrika*, v.74, n.1, p.107-120, 2009.

SISLIAN, E., SATIR, A. Strategic sourcing: a framework and a case study. *The Journal of Supply Chain Management*, v.36, n.3, p.4-11, 2000.

---

SOLIÑO, A.S. Sustainability of public services: is outsourcing the answer? *Sustainability*, v.11, p.1-12, 2019.

SONI, V.; SINGH, S.P.; BANWET, D.K. Precise decisions in Indian energy sector by imprecise evaluation. *International Journal of Energy Sector Management*, v.10, n.1, p.118-142, 2016.

STREINER, D.L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, v.80, n.3, p.217-222. 2003.

SYNODINOS, N.E. The "art" of questionnaire construction: some important considerations for manufacturing studies. *Integrated Manufacturing Systems*, v.14, n.3, p.221-237, 2003.

TJADER, Y.C.; SHANG, J.S.; VARGAS, L.G. Offshore outsourcing decision making: A policy-maker's perspective. *European Journal of Operational Research*, v.207, p.434-444, 2010.

TORABI, S.A.; GIAHI, R.; SAHEBJAMNIA, N. An enhanced risk assessment framework for business continuity management systems. *Safety Science*, v.89, p.201-218, 2016.

TSAY, A.A.; GRAY, J.V.; NOH, I.J.; MAHONEY, J.T. A review of production and operations management research on outsourcing in supply chains: implications for the theory of the firm. *Production and Operations Management*, v.27, n.7, p.1177-1220, 2018.

UNTERKALMSTEINER, M.; GORSCHER, T.; MOINUL ISLAM, A.K.M.; CHENG, C.K.; PERMADI, R.B.; FELDT, R. Evaluation and measurement of software process improvement – a systematic literature review. *IEEE Transactions on Software Engineering*, v.38, n.2, p.398-424, 2012.

VAXEVANOU, A.; KONSTANTOPOULOS, N. Models referring to outsourcing theory. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v.175, n.12, p.572-578, 2015.

---

VILKO, J. Assessing the impact of outsourcing in the electricity network industry. *Baltic Journal of Management*, v.8, n.1, p.27-44, 2013.

WAAL, A.; KERKLAAN, L. A performance management readiness review framework for governmental service providers. *Business Horizons*, v.53, p.405-412, 2010.

WAN, S. Service impact analysis using business continuity planning processes. *Campus-Wide Information Systems*, v.26, n.1, p.20-42, 2009.

XIAO, T.; XIA, Y.; ZHANG, G.P. Strategic outsourcing decisions for manufacturers that produce partially substitutable products in a quantity-setting duopoly situation. *Decision Sciences*, v.38, p.81-106, 2007.

XING, J.; ZENG, Z.; ZIO, E. Dynamic business continuity assessment using condition monitoring data. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2009. doi:10.1016/j.ijdr.2019.101334.

ZAFAR, F.; KHAN, A.; MALIK, S. U. R.; AHMED, M.; ANJUM, A.; KHAN, M. I.; JAVED, N.; ALAM, M.; JAMIL, F. A survey of cloud computing data integrity schemes: Design challenges, taxonomy and future trends. *Computers & Security*, v.65, p.29-49, 2017.

ZENG, Z.; ZIO, E. An integrated modeling framework for quantitative business continuity assessment. *Process Safety and Environmental Protection*, v.106, p.76-88, 2017.

ZHU, W.; NG, S. C. H.; WANG, Z.; ZHAO, X. The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing. *International Journal of Production Economics*, v.188, p.29-40, 2017.



**APÊNDICE A – DADOS GERAIS DOS ARTIGOS DA RSL**

<b>ID</b>	<b>Autor (es) e ano</b>	<b>Periódico da publicação</b>	<b>Área de aplicação</b>	<b>País de aplicação do estudo</b>
P1	Ahimbisibwe, Muhwezi e Nangoli (2012)	Journal of Public Procurement	Múltiplas áreas	Uganda
P2	Alonso, Clifton e Díaz-Fuentes (2017)	Journal of Policy Modeling	Não especifica	Múltiplos países (Europa)
P3	Anguelov (2019)	International Public Management Journal	Não especifica	Estados Unidos
P4	Arduini et al. (2013)	Structural Change and Economic Dynamics	Tecnologia da Informação	Itália
P5	Assaf et al. (2011)	Property Management	Manutenção	Arábia Saudita
P6	Bertacchini e Nogare (2014)	European Journal of Political Economy	Cultura	Itália
P7	Bolaane e Isaac (2015)	Waste Management	Logística	Botsuana
P8	Brege, Brehmer e Lindskog (2010)	Strategic Outsourcing: An International Journal	Comunicação	Suécia
P9	Brien e Hine (2015)	Journal of Public Procurement	Não especifica	Estados Unidos
P10	Cabral, Lazzarini e Azevedo (2013)	Strategic Entrepreneurship Journal	Segurança	Brasil
P11	Connel e Hannif (2009)	Employee Relations	Múltiplas áreas	Austrália
P12	Cordella e Willcocks (2010)	Government Information Quarterly	Tecnologia da Informação	Reino Unido
P13	Cordella e Willcocks (2012)	Journal of Strategic Information Systems	Tecnologia da Informação	Reino Unido
P14	Cuadrado-Ballesteros (2014)	Government Information Quarterly	Não especifica	Espanha
P15	Czerw, Kowalska e Religioni (2014)	Archives of Medical Science	Saúde	Polônia
P16	Dahlström, Nistotskaya e Tyrberg (2018)	Public Administration	Múltiplas áreas	Suécia
P17	Dalton e Warren (2016)	Journal of Health Economics	Saúde	Estados Unidos
P18	Duhamel et al. (2014)	Transforming Government: People, Process and Policy	Tecnologia da Informação	México
P19	Duhamel et al. (2018)	Transforming Government:	Tecnologia da	México

		People, Process and Policy	Informação	
P20	Elinder e Jordahl (2013)	European Journal of Political Economy	Educação	Suécia
P21	Girth et al. (2012)	Public Administration Review	Não especifica	Estados Unidos
P22	Grimshaw et al. (2015)	European Journal of Industrial Relations	Múltiplas áreas	Reino Unido, França, Hungria, Suécia e Alemanha
P23	Guercini e Ranfagni (2015)	Journal of Service Theory and Practice	Múltiplas áreas	Itália
P24	Ignone et al. (2013)	Strategic Outsourcing: An International Journal	Saúde	Itália
P25	Ikediashi e Ekanem (2015)	Journal of Facilities Management	Saúde	Nigéria
P26	Ikediashi e Ogunlana (2015)	Engineering, Construction and Architectural Management	Saúde	Nigéria
P27	Ikediashi e Okwuashi (2015)	Property Management	Saúde	Nigéria
P28	Ikediashi, Ogunlana e Odesola (2015)	Built Environment Project and Asset Management	Saúde	Nigéria
P29	James (2011)	International Journal of Public Sector Management	Não especifica	Não especifica
P30	Joha e Janssen (2010)	Transforming Government: People, Process and Policy	Tecnologia da Informação	Reino Unido e Holanda
P31	Johansson, Siverbo e Camén (2016)	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Múltiplas áreas	Suécia
P32	Juntunen, Juntunen e Autere (2012)	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	Segurança	Finlândia
P33	Lieberherr e Leiren (2017)	Case Studies on Transport Policy	Múltiplas áreas	Noruega e Reino Unido
P34	Lydon et al. (2015)	Vaccine	Saúde	África do Sul
P35	Marvel e Marvel (2009)	Public Performance & Management Review	Múltiplas áreas	Estados Unidos
P36	McCracken e McIvor (2013)	The International Journal of Human Resource Management	Recursos Humanos	Reino Unido
P37	Monteduro e Allegrini (2020)	Government Information Quarterly	Não especifica	Itália

---

P38	Mori (2017)	European Journal of Industrial Relations	Saúde	Itália, Reino Unido e Dinamarca
P39	Mwai, Kiplang'at e Gichoya (2014)	The Electronic Library	Múltiplas áreas	Quênia
P40	Nogare e Bertacchini (2015)	Poetics	Cultura	Itália
P41	Olofsson et al. (2019)	Radiography	Saúde	Suécia
P42	Ojugbele e Bodhanya (2015)	Kybernetes	Não específica	África do Sul
P43	Polzin, Von Flotow e Nolden (2016)	Energy Policy	Energia	Alemanha
P44	Puolokainen, Jaansoo e Klaos (2018)	International Journal of Emergency Services	Segurança	Estônia
P45	Rönnbäck e Witell (2009)	The TQM Journal	Logística	Suécia
P46	Soliño (2019)	Sustainability	Não específica	Não específica
P47	Vilko (2013)	Baltic Journal of Management	Energia	Finlândia
P48	Waal e Kerklaan (2010)	Business Horizons	Logística	Holanda
P49	Zhu et al. (2017)	International Journal of Production Economics	Logística	China

**APÊNDICE B – SÍNTESES DOS ARTIGOS DA RSL**

<b>ID</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>Principais conclusões</b>
P1	Procura examinar até que ponto contratos terceirizados, confiança entre compradores e fornecedores e comportamento oportunista dos fornecedores explicam o desempenho dos fornecedores em entidades públicas de compra e venda de mercadorias ugandenses.	Os resultados revelaram que, em Uganda, o comportamento oportunista dos fornecedores, o contrato terceirizado e a confiança comprador-fornecedor foram preditores significativos do desempenho do fornecedor em compras públicas. O gerenciamento sistemático e adequado dos contratos terceirizados leva, em última análise, a um melhor desempenho do fornecedor. Como tal, é importante garantir que as entidades públicas de compra e venda realmente fortaleçam os relacionamentos que elas mantêm com seus fornecedores no que se refere às transações de terceirização.
P2	Usando dados de 25 países europeus no período 1990-2011, busca testar se a terceirização realmente levou a uma redução nos gastos públicos.	Os resultados empíricos rejeitam consistentemente a hipótese de que a terceirização reduz os gastos públicos, indicando que a terceirização não estava associada a uma redução dos custos ao nível do governo central. Portanto, as políticas de terceirização resultaram em maiores gastos governamentais. Esses resultados colocam em questão a suposição generalizada de que terceirizar serviços públicos deve resultar na redução de custos para os governos.
P3	Determinar quais fatores ajudam a explicar os mecanismos de monitoramento dos serviços públicos terceirizados.	Uma descoberta importante indica que, para serviços em que várias características de custos de transação são observadas simultaneamente (serviços de alto custo de transação), os acordos de supervisão são diferentes. Quando esses serviços são terceirizados, os fornecedores e monitores de terceiros têm maior probabilidade de executar determinadas tarefas de monitoramento quando comparados aos funcionários do governo.
P4	Identificar os fatores tecnológicos, organizacionais e contextuais associados ao desenvolvimento de serviços de governo eletrônico em administrações locais.	Verificou-se que tanto a terceirização quanto a acumulação interna de competências em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) estão fortemente correlacionadas com a prestação dos serviços. Além disso, observou-se que as atividades internas de TIC têm um impacto tão alto no desenvolvimento do governo eletrônico em comparação com a terceirização de TIC. Ademais, conclui-se que mais ênfase deve ser dada às competências internas das administrações públicas e ao contexto de fatores específicos que refletem as características dos usuários finais.

P5	Identificar os fatores críticos que influenciam a decisão de terceirizar serviços de manutenção em universidades públicas da Arábia Saudita. Além disso, investigar a importância relativa de cada um dos fatores identificados com base nas opiniões expressas dos gerentes de manutenção internos.	Os resultados mostram que as universidades sauditas geralmente valorizam a importância da qualidade, gestão e fatores estratégicos ao tomar decisões de terceirização. Os três fatores mais importantes que influenciaram a decisão de terceirizar os serviços de manutenção nas universidades públicas da Arábia Saudita foram identificados como: “aumentar a velocidade da implementação”, “melhorar os requisitos de qualidade” e “compartilhar os riscos com os contratados”.
P6	Propor uma análise preliminar dos fatores determinantes da escolha de um governo entre terceirização e produção interna no campo dos serviços culturais.	As variáveis que emergem como impulsionadoras significativas das políticas de terceirização das cidades italianas no domínio cultural são as seguintes: o nível de estresse fiscal; a dinâmica dos níveis de outras despesas culturais; o grau de especificidade dos ativos, conforme expresso pelo nível relativo de gastos em museus e bibliotecas em relação a teatros e festivais e, por fim, o calendário das eleições, pois em geral os governantes em exercício gastam menos subsídios culturais em anos eleitorais.
P7	Por meio de um estudo de caso sobre coleta de resíduos sólidos, busca comparar atributos de eficiência e eficácia entre o setor público e o setor privado formal.	Verificou-se que, embora o setor privado tenha um bom desempenho na maioria dos indicadores de eficiência e eficácia utilizados, o setor público também possuía áreas em que tinha uma vantagem competitiva. Embora a participação formal do setor privado na coleta de resíduos tenha alguns efeitos positivos em termos de qualidade do serviço prestado, na maioria dos países em desenvolvimento ele deve ser reforçado pela capacitação suficiente do setor público em informações sobre os serviços terceirizados
P8	Descrever e analisar como e por que a questão da terceirização ou da execução interna de serviços de telecomunicações tem sido tratada de maneira diferente ao longo do tempo.	O foco da decisão <i>make-or-buy</i> no setor de telecomunicações foi dividido em quatro fases: (i) uma simples situação de compra ( <i>insourcing</i> ); (ii) <i>insourcing</i> de equipamentos e linhas alugadas para produzir alguns serviços internamente; (iii) terceirização do equipamento ao serviço em um primeiro momento e; (iv) em um segundo momento a terceirização da integração interna e externa de todo o sistema. Além disso, fatores determinantes contextuais foram identificados para a contratação pública de serviços de telecomunicações: desmonopolização, rápido desenvolvimento técnico e pressão sobre as agências de políticas públicas, cidadãos, entre outros. Além de baixo custo, competência central, controle e flexibilidade, observou-se o desenvolvimento de

		negócios como uma nova lógica à decisão de terceirização e <i>insourcing</i> .
P9	Investigar como a terceirização de múltiplas funções públicas em um único contrato aumenta a complexidade dos serviços prestados sob o contrato.	As funções de serviço individuais podem ser simples quando são terceirizadas isoladamente para um único parceiro privado, mas se tornam complexas quando combinadas com outras funções específicas. Identificou várias maneiras pelas quais diferentes combinações de funções aumentaram a complexidade do produto. Também revelou maneiras pelas quais os contratos foram projetados para mitigar os riscos de terceirizar múltiplas funções em um único contrato.
P10	Examinar como a interação entre empreendedores privados e agentes públicos afetam o desempenho de serviços públicos complexos.	Não se verificou evidências de perda da qualidade dos serviços em prisões terceirizadas. Tal resultado pode ser atribuído a presença de supervisores públicos trabalhando de perto com os terceirizados de forma híbrida.
P11	Determinar se e como a qualidade de vida no trabalho varia entre <i>call centres</i> nos setores público ( <i>in house</i> ) e privado (terceirizado) e as implicações dessas descobertas na gestão de recursos humanos.	O trabalho de <i>call centre</i> realizado internamente pelo setor público, mostra-se inferior em termos de conteúdo de trabalho, horas de trabalho e estilo, e estratégias gerenciais/de supervisão. Por outro lado, o trabalho terceirizado apresenta um modelo de gerenciamento mais semelhante ao que seria esperado em um <i>call centre</i> operando sob um modelo de serviço profissional. Além disso, a presença da União e o status do setor público não garantem melhores condições de trabalho e maior qualidade de vida. Estilos e estratégias gerenciais têm um impacto significativo na qualidade de vida no trabalho no contexto <i>call centre</i> .
P12	Oferecer uma crítica ao conceito de “contrato de estado” e sugerir como os usos mais disciplinados da terceirização podem auxiliar o desempenho de agências governamentais.	Para que a administração pública siga o caminho da terceirização de TI em larga escala, é preciso possuir um alto desempenho em: gerenciamento de políticas de TI, traduzindo na capacidade de elicitar e entregar os requisitos de negócios; gerenciar o fornecimento externo e manter o controle do projeto de TI. Além disso, conclui-se que a terceirização seletiva se revela eficaz, juntamente com a reconstrução necessária de recursos internos, a fim de manter o controle dos serviços de TI, atendendo aos requisitos do serviço público e gerenciando o fornecimento externo.
P13	Examinar como a terceirização de TI do governo foi concebida e utilizada. Utiliza <i>frameworks</i> e resultados de pesquisas anteriores, juntamente	Sugeriu-se que as iniciativas de terceirização e de mercantilização têm impactos negativos sobre o valor público e podem precisar ser repensadas. As principais operações e inovações de TI, como o governo eletrônico, geram legados que nem sempre fazem uso

	com uma perspectiva de valor público para avaliar longitudinalmente as principais iniciativas de TI do governo.	eficiente e eficaz do mercado. Além disso, seus objetivos, implementação e gerenciamento ao longo do tempo podem reduzir seu valor para o público em geral. Portanto, uma consideração atenta ao valor público criado pela ação do governo, um reequilíbrio da terceirização e da execução interna relativas as atividades de TI devem ser mais bem avaliadas.
P14	Analisar o efeito dos processos de descentralização funcional e externalização (terceirização) nos níveis de transparência pública, uma vez que, teoricamente, estão voltados para a boa governança e prestação de contas.	Agências descentralizadas, especialmente empresas públicas e fundações, impactam positivamente nos níveis de transparência pública. No entanto, não há evidências que sugiram que a introdução do setor privado, usando terceirização e empresas mistas, afeta a transparência dos governos locais.
P15	Mostrar que a terceirização é um dos métodos que visam à redução de custos em entidades médicas e que existem diferenças entre instituições públicas e privadas no campo do uso da terceirização.	A adoção da terceirização nas instalações médicas leva à melhoria da eficiência financeira. Através da separação de algumas funções médicas e confiando sua realização às empresas terceirizadas, as instituições médicas podem se concentrar em sua atividade básica ( <i>core competence</i> ) que é a prestação de serviços de saúde.
P16	Busca investigar as relações entre terceirização, qualidade de capacidade do contratante em termos de pessoal interno e satisfação do cidadão com os serviços públicos.	Os resultados conferem que políticas com uma maior extensão de terceirização de serviços públicos, em média, exibirão uma qualidade de serviço mais baixa do que políticas com níveis mais baixos de terceirização. Em contrapartida, não foi possível afirmar que quanto maior for a qualidade da capacidade do contratante, em média, mais propenso seria a redução do impacto negativo da terceirização na qualidade da prestação dos serviços públicos.
P17	Propor um modelo com o objetivo de explicar o porquê de hospitais com fins lucrativos contratarem mais serviços terceirizados do que os públicos ou privados sem fins lucrativos. O modelo baseia-se no trade-off existente na decisão de terceirização entre custo e controle operacional.	Como o órgão público ou empresas sem fins lucrativos são mais restritas na forma como elas consomem receitas líquidas, elas experimentam uma redução mais rápida do valor de um dólar poupado, logo são menos atraídas por uma oportunidade de terceirização de baixo custo do que uma empresa com fins lucrativos. Essa diferença pode ser vista nos serviços em que os benefícios de controlar os detalhes da produção são particularmente importantes. Desta forma, as atividades foco de cada empresa, seja ela com ou sem fins lucrativos, irão também determinar o grau de terceirização.
P18	Propor um modelo teórico que	Como resultado, obteve-se dezessete proposições empiricamente

	<p>explique o desempenho da terceirização da tecnologia da informação no setor público, bem como um conjunto de proposições empiricamente testáveis para melhorar a compreensão dos principais determinantes do sucesso.</p>	<p>testáveis para estabelecer as relações entre variáveis-chave em projetos de terceirização de TI no setor público. Entre algumas das proposições, tem-se como exemplos: nos relacionamentos de terceirização de TI, a confiança mútua tem um efeito positivo na qualidade das características da interface; o conhecimento compartilhado tem um efeito positivo na confiança mútua e no compartilhamento de conhecimento, entre outros.</p>
P19	<p>Identificar os fatores determinantes de uma colaboração efetiva das relações público-privadas de terceirização em tecnologia da informação.</p>	<p>A qualidade da interface organizacional depende das interações entre troca de conhecimento e confiança mútua, juntamente com o compromisso entre parceiros. Confiança, compromisso e compartilhamento de conhecimento interagiram para melhorar as características da interface que têm impacto sobre os valores públicos e políticos.</p>
P20	<p>Baseado em teorias não econômicas, investigar as explicações políticas da terceirização do governo usando um conjunto de dados sueco em que a terceirização varia entre os municípios e ao longo do tempo.</p>	<p>A comparação das pré-escolas com as escolas primárias, baseada em um modelo <i>difference-in-differences</i>, pode constatar que as preferências políticas da maioria dominante (sejam partidos políticos de esquerda ou direita) parecem ser importantes para explicar a terceirização do setor público.</p>
P21	<p>Explorar a relação entre concorrência e contratação, concentrando no impacto do tipo de serviço e nível de concorrência na decisão de terceirizar e no tipo de contratação. Também fornece informações sobre as respostas da administração pública a mercados não competitivos, incluindo esforços para aumentar o valor público em tais ambientes.</p>	<p>Pode-se observar que os mercados locais de serviços públicos geralmente não são competitivos. Como resultado, os gestores públicos alocam recursos administrativos consideráveis para manter fornecedores e outras intervenções destinadas a melhorar suas posições de barganha em mercados de fornecedores fracos. Em todos os tipos de serviço, os níveis de concorrência variam consideravelmente, tornando alguns serviços melhores candidatos para terceirização do que outros. Portanto, as condições mercadológicas, tipos de fornecedores e de serviços, custos e capacidade de gerenciamentos de contratos, são fatores que os gestores públicos devem considerar na decisão de terceirização. Além disso, ressaltou-se que quando as condições do mercado são menos favoráveis, os gestores públicos podem gastar recursos para administrar o mercado, experimentando estratégias para atrair e reter fornecedores.</p>
P22	<p>Examinar a influência dos fatores mercadológicos para as autoridades públicas relativos a decisão de terceirização de serviços públicos</p>	<p>Verificou-se variações nas abordagens dos gerentes e dos sindicatos em relação à terceirização e nos resultados das condições salariais e de trabalho. Além disso, observou-se que os padrões de segmentação do mercado de trabalho têm uma forte</p>



	em cinco países: Reino Unido, França, Hungria, Suécia e Alemanha.	influência nas decisões de terceirização do governo local. No entanto, uma ampla gama de fatores institucionais influencia a forma de segmentação, o que resulta em grandes diferenças em ambos os incentivos para a terceirização e seus resultados.
P23	Investigar as interações que os municípios italianos desenvolvem com os vendedores envolvidos na terceirização de serviços de instalações (instrumentais, componentes e consumo) e avaliar como as contribuições científicas no serviço de negócios são paradigmas constitutivos das interações investigadas.	Revelou paradoxos nos processos de terceirização de serviços empresariais implementados pelas organizações públicas analisadas. Desses paradoxos, deduziu-se que a terceirização de serviços de instalações em municípios italianos está mais associada a transações do que a interações (os municípios não atuam como recursos operantes) e que as transações ativadas não geram eficiência.
P24	Apoiar os decisores públicos em uma agência de saúde local na avaliação dos efeitos de diferentes estratégias de desospitalização e do potencial de terceirização de serviços clínicos.	Os resultados mostram onde, em termos de vias de cuidado, a desospitalização é praticável, valiosa em termos de melhor utilização de recursos e elegível para terceirização. A opção de terceirização parece ser mais sustentável do ponto de vista social. Especificou-se que não haveria demissão de funcionários e que haveria recrutamento de trabalhadores especializados, como enfermeiros e médicos, empregados em condições mais flexíveis. A economia nas despesas gerais seria alcançada por meio da desospitalização do paciente.
P25	Ampliar o conhecimento sobre a gestão de serviços de saúde, investigando até que ponto os hospitais públicos na Nigéria se saíram em termos de serviços terceirizados relativos a gestão das instalações.	Os resultados revelaram que a maioria dos hospitais públicos não possuíam uma estrutura política para terceirização em geral e serviços de gestão de instalações em particular, dando espaço para duplicação de funções e não estabelecimento de unidades funcionais associadas à gestão de instalações para lidar com as suas atividades. Além disso, que seis serviços são terceirizados em todos os hospitais investigados: serviços de catering, manutenção das instalações, gerenciamento de resíduos, manutenção da paisagem, segurança e serviços de limpeza.
P26	Ampliar o conhecimento sobre a gestão de unidades de saúde, investigando os riscos associados à terceirização de serviços de gestão em hospitais.	A análise revelou que os cinco principais fatores de risco críticos são: inexperiência e falta de habilidades necessárias; possibilidade de fraude pelo vendedor; falha financeira do fornecedor escolhido; oportunismo de fornecedor e falta de moral dos funcionários.
P27	Investigar e conceitualizar fatores	Os resultados revelaram que 25 dos 31 fatores foram

	significativos que influenciam a decisão de terceirizar os serviços de gerenciamento de instalações em hospitais públicos.	significativos para explicar a decisão de terceirizar o serviço de instalações em hospitais públicos da Nigéria. Além disso, também foi estabelecido a partir do estudo que “melhorar o padrão de desempenho”, “melhorar a qualidade dos serviços” e “melhorar a entrega dos serviços em tempo hábil” são os três principais fatores avaliados.
P28	Avaliar o nível de satisfação dos usuários de serviços terceirizados responsáveis pela gestão de instalações de setor hospitalar. Além disso, modelar a qualidade do serviço versus a satisfação geral dos usuários.	Verificou-se que os usuários estão satisfeitos com a qualidade dos serviços de instalações atualmente terceirizados nos hospitais observados. Especificamente os serviços de <i>catering</i> (refeitório), manutenção das instalações, gerenciamento de resíduos, manutenção da paisagem, segurança e serviços de limpeza, sendo os últimos os mais bem avaliados.
P29	Fornecer uma reflexão sobre as implicações de emprego da terceirização de serviços públicos para organizações voluntárias, sem fins lucrativos, baseados em evidências mais amplamente disponíveis na literatura.	A análise fornecida conclui que, contra o pano de fundo das crescentes pressões de competitividade e cortes de gastos públicos, há uma ameaça real e uma tendência geral de queda nas condições de emprego do pessoal do setor voluntário envolvido na prestação de serviços públicos terceirizados que tem potencial para afetar adversamente a qualidade do serviço.
P30	Por meio de estudo de caso múltiplo, buscar comparar as intenções estratégicas e os motivos para optar pelas estratégias de centros de serviços compartilhados, terceirização e parcerias público-privadas.	Um grande número de fatores inter-relacionados é encontrado como motores para selecionar os vários arranjos estratégicos. A terceirização é usada principalmente para reduzir custos para atividades não essenciais ou para obter acesso a conhecimento de outra forma fora de alcance e, enquanto um acordo de serviços compartilhados é selecionado quando uma organização deseja melhorar os níveis de serviço e reduzir custos ao mesmo tempo. Já as parcerias público-privadas estão focadas no desenvolvimento de serviços novos e inovadores e parecem realizar a maioria das intenções à custa de riscos mais altos.
P31	Criar conhecimento sobre quais fatores explicam o projeto de sistemas de controle para serviços públicos terceirizados.	A busca por legitimidade é o fator mais importante para explicar a intensidade no controle dos serviços públicos contratados. A competição aumenta a intensidade do controle, o que é oposto ao raciocínio de custo de transação padrão. Os requisitos de coordenação não afetam o projeto de sistemas de controle para serviços públicos contratados
P32	Revelar as estratégias de terceirização relacionadas à	Ao contrário da abordagem da economia clássica, em que o poder de negociação se correlaciona com custos diretos, as descobertas

	segurança do setor público e dos militares e os resultados logísticos relevantes, examinando as táticas de compra.	indicam que o poder de negociação e os relacionamentos não afetam os custos diretos no setor público e no contexto militar, mas sim que o poder de negociação e os relacionamentos se correlacionam com um nível de serviço melhorado, o que consequentemente diminui os custos logísticos indiretos.
P33	Por meio de um estudo de caso múltiplo, busca explorar como diferentes modelos de privatização e terceirização se relacionam com os objetivos do setor público em termos de aspectos econômicos e sociais.	O modelo de privatização indicou uma eficiência econômica, em parte devido à falta de envolvimento do setor público. No entanto, um extenso sistema regulatório com um alto nível de relatórios sugere uma ineficiência no caso da privatização. Em contraste, na terceirização, os políticos têm a tendência de se envolver nas atividades/processos que já foram delegadas, o que aumenta os custos de eficiência em termos de tomada de decisão. No entanto, a prestação de serviços dos terceirizados tornam-se eficientes em termos de custos ao longo do tempo.
P34	Analisar o comportamento da prática de terceirização na cadeia de suprimento pública sobre os programas nacionais de imunização de três províncias da África do Sul.	O desempenho das empresas terceirizadas se mostrou maior quando comparados com o desempenho da administração pública. Embora a terceirização possa ajudar a melhorar o desempenho, o sucesso da terceirização dependerá: (i) todas as partes interessadas devem ser consultadas antes da decisão; (ii) realização de avaliações de desempenho; (iii) os custos de terceirizar devem ser comparados com os custos de produzir internamente “ <i>in house</i> ”.
P35	Emprega a Teoria de Administração e a Teoria da Agência como meios de analisar as recompensas e sanções usadas nos relacionamentos de prestação de serviços terceirizados.	Consistente com a Teoria da Agência, observou-se que uma proporção significativa dos governos locais empregam altos incentivos com empresas com fins lucrativos. Já em consonância com as previsões da Teoria da Administração, os governos observados não usam altos incentivos com outros governos ou prestadores de serviços sem fins lucrativos. Incentivos de baixa intensidade, principalmente discussões informais com esses provedores, constituem o principal meio pelo qual o governo contratante garante que os ajustes necessários à prestação de serviços sejam feitos.
P36	Por meio da Teoria Baseada em Recursos, Teoria dos Custos de Transação, bem como os conceitos de mudança organizacional, busca fornecer insights sobre como uma organização do setor público	Observou-se que, embora as organizações possam se beneficiar do uso de fornecedores externos para fornecer serviços compartilhados de recursos humanos, para realmente facilitar a realização de uma de suas funções que seja capaz de fazer uma contribuição estratégica para a organização, as organizações precisam garantir que as principais partes interessadas internas

	implementou um arranjo terceirizado de serviços compartilhados de recursos humanos.	estão totalmente envolvidas em todo o processo.
P37	Examinar o impacto que a prestação de serviços públicos por meio da terceirização tem na divulgação voluntária de informações sobre desempenho em relação à entrega direta. O estudo baseia-se na teoria da agência e na teoria do processamento de informações organizacionais.	Sugere que um maior grau de terceirização na prestação de serviços públicos pode aumentar a probabilidade de as administrações públicas divulgarem informações de desempenho em seus sites. O estudo também mostrou que nenhum conjunto único de fatores poderia explicar as diferenças na divulgação eletrônica de informações de desempenho pelos municípios italianos, mas observou-se que a divulgação depende, pelo menos em parte, de como os municípios prestam serviços públicos.
P38	Examinar o impacto da terceirização de serviços públicos nas relações de emprego e condições de trabalho em três países: Itália, Reino Unido e Dinamarca.	As implicações da terceirização sobre os termos e condições de emprego revelam-se altamente diferenciadas entre os três países, especialmente no que diz respeito ao seguinte: (i) a deterioração dos termos e condições de emprego, particularmente no Reino Unido; (ii) segmentação do mercado de trabalho, levando à fragmentação e desigualdades, que afetaram acima de tudo a força de trabalho do setor privado na Itália e todo o pessoal no Reino Unido e; (iii) procedimentos redundantes e demissão, aplicados em grande parte no Reino Unido e, até certo ponto, na Dinamarca.
P39	Estabelecer como a Teoria da Dependência de Recursos (TDR) e a Teoria dos Custos de Transação (TCT) podem auxiliar na decisão de terceirização dos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) em bibliotecas de universidades públicas.	A terceirização de TIC apresentou alguns desafios, tais como: mudança de tecnologia, obscuros procedimentos de terceirização, custo dos serviços, flutuações de preços, quebra de contrato, perda de controle e má prestação dos serviços. Assim, tanto a TDR e TCT explicaram como as bibliotecas tentaram resolver esses problemas. Na perspectiva da TDR, a biblioteca tentará exercer e influenciar os fornecedores a manter sua independência optando por escolher os mecanismos menos restritivos para governar as relações com os fornecedores. Já a TCT, por sua vez, informou sobre como superar os desafios da terceirização de TIC por meio da realização de estudos de avaliação para reduzir a incerteza ambiental; envolver fornecedores com ativos, de modo que o risco envolvendo a obsolescência tecnológica seja suportado pelo fornecedor e; treinar o pessoal para assumir tarefas de TIC.
P40	Discutir e analisar o surgimento da	A terceirização está mudando a natureza da intervenção pública

	terceirização de serviços culturais públicos na Europa.	no mercado de bens e serviços culturais. Tal fato levou a definição de uma nova categoria de intervenção pública no campo cultural: apoio direto por meio da delegação de produção. Sua característica principal e distintiva é uma combinação de arranjos institucionais destinados a reduzir a ineficiência do gasto público, preservando a determinação governamental das diretrizes de política cultural. O aumento da incerteza sobre as condições econômicas, como as possíveis reduções de custos associadas à terceirização, ciclos econômicos futuros e preferências culturais do consumidor, também pode ajudar a explicar a seleção desse arranjo institucional.
P41	Comparar a relação custo-efetividade de duas abordagens de terceirização, onde exames de tomografia computadorizada foram realizados com um contrato específico e detalhado ou sem contrato entre um departamento de radiologia hospitalar e unidades externas privadas.	O uso de um contrato com especificações detalhadas para terceirização de exames de tomografia computadorizada pode ser uma maneira eficaz de reduzir o tempo de espera do paciente. A terceirização baseada em um contrato bem fundamentado pode ser econômica, em comparação com a terceirização sem um plano detalhado para os serviços necessários.
P42	Utilizar modelagem e simulação para investigar os problemas de desempenho que atrapalharam a terceirização do projeto em termos de baixa qualidade e atraso na entrega, e aplicar uma modelagem dinâmica como uma abordagem gerencial para melhorar o aprendizado e a intervenção em situações complexas.	Descobriu-se que a terceirização tem a propensão de perpetuar qualquer tendência que ela gera predominantemente como resultado de fortes laços positivos de <i>feedback</i> . Também explicitou os processos dinâmicos que levam a certas observações que foram feitas na literatura de gerenciamento convencional sobre os efeitos da terceirização.
P43	Fornecer evidências quantitativas dos fatores que influenciam a modernização da infraestrutura pública relacionado à energia por meio da terceirização dos serviços.	Os resultados apontaram para uma vantagem da terceirização em um ambiente com limitações financeiras e de capacidade, sendo a redução de investimentos e riscos financeiros como as principais razões à terceirização. Além disso, experiências anteriores com terceirização indicam um aumento da probabilidade de realizar a servitização.
P44	Analisar o efeito da prestação de serviço público de resgate em áreas	A terceirização de serviços de resgate levou a uma boa relação custo-benefício e, assim, fornece um serviço de melhor qualidade

	remotas, onde há pouco ou nenhum incentivo natural para fornecer esse serviço.	em áreas densamente povoadas. É altamente provável que o Conselho de Resgate Estoniano tenha de lidar com as questões relativas à falta de controle sobre o serviço, que, por sua vez, é causado pela falta de habilidades e competência para gerenciar os relacionamentos e para planejar acordos adequados de nível de serviço.
P45	Identificar e descrever os vetores de valor percebido (benefícios e limitações) na prestação de serviços terceirizados no transporte público. Há um foco na percepção dos fornecedores sobre a criação de valor para os clientes e a criação de valor em um relacionamento <i>business-to-business</i> .	Os resultados mostram que os benefícios e limitações percebidos estão relacionados ao produto, ao serviço e ao relacionamento. Além disso, existem certos pré-requisitos no sistema de transporte público que inibem a criação de valor, e muito valor é destruído nas relações de negócios antes de chegar aos passageiros.
P46	Por meio de uma análise da terceirização de um serviço público sob uma estrutura teórica, objetiva-se identificar os fatores básicos que determinam os incentivos ótimos em um processo de terceirização.	Os fatores identificados são: o custo marginal dos recursos públicos; a natureza substitutiva dos esforços feitos pelo contratante; a aversão ao risco do contratante; a incerteza no controle de qualidade e o benefício social marginal da qualidade do serviço. Desses fatores, apenas a redução da incerteza no controle de qualidade e a redução da aversão ao risco favorecem inequivocamente a viabilidade da terceirização.
P47	A terceirização é um fenômeno relativamente novo na distribuição de eletricidade, portanto, por meio de um estudo de caso, busca-se reduzir a lacuna na avaliação dos fatores considerados e o impacto da terceirização nas funções de cabeamento subterrâneo de uma empresa de rede de propriedade pública para um provedor de serviços privado.	A terceirização no setor de rede de eletricidade deve ser avaliada de forma holística a partir das perspectivas da empresa de terceirização e do provedor de serviços. Os resultados da terceirização dependem da função em questão, e existem grandes diferenças no modo como ela afeta os diferentes elementos das organizações envolvidas. Uma estrutura de risco / benefício fornece <i>insights</i> significativos sobre os impactos e aumenta a compreensão sobre as causalidades do fenômeno e as metas dos parceiros envolvidos.
P48	Desenvolver um <i>framework</i> de gerenciamento de desempenho dos serviços terceirizados. Um estudo de caso é aplicado a dois provedores de serviços ferroviários.	Por meio de atualizações regulares sobre o progresso das empresas, o <i>framework</i> de gerenciamento de desempenho permitiu emitir uma declaração clara a respeito do desempenho das terceirizadas, verificando se o desempenho das mesmas era o exigido pelo governo. Além disso, foi possível propor sugestões

---

		de melhorias às empresas a fim de alcançar um melhor desempenho.
P49	Lançar luz sobre os efeitos do Processo de Gerenciamento de Terceirização (OMP), que é um mecanismo operacional, nos dois tipos de terceirização de serviços logísticos apresentados: terceirização básica e terceirização avançada.	Os resultados revelam que a OMP afeta a eficácia dos dois tipos de terceirização logística de maneira diferente. Embora a terceirização logística básica afete o custo e a entrega diretamente, a terceirização logística avançada influencia os desempenhos através da interação existente com a OMP.

## ***APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO***

### **Estudo sobre as percepções dos gestores públicos sobre continuidade de negócios e a relação com serviços terceirizados**

O seguinte questionário tem como objetivo analisar de forma abrangente e livre as percepções dos gestores públicos acerca da continuidade dos negócios públicos e sua relação com os serviços terceirizados.

Os resultados obtidos com esse questionário serão utilizados na elaboração da dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção do discente João Paulo Santos Aragão, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marcele Elisa Fontana, ambos membros do Grupo de Pesquisa Decisões Estratégicas em Produção e Logística, da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

A todos os respondentes é assegurado o direito de saber os resultados desta pesquisa. Todos os dados coletados serão mantidos sob sigilo, uma vez que apenas os pesquisadores citados aqui terão acesso as respostas.

Este questionário é composto por duas seções:

- *Seção 1:* Perguntas gerais sobre o respondente.
- *Seção 2:* Perguntas específicas sobre o tema do estudo.

Para essa última seção, conceitos importantes que podem ser úteis ao respondente no momento de responder ao questionário são disponibilizados, a saber:

- *Continuidade de negócios:* “Capacidade da organização em continuar a entrega de produtos ou serviços em um nível aceitável previamente definido após incidentes de interrupção” (ISO22300, 2018).
- *Terceirização no setor público:* Transferência da produção de bens e serviços anteriormente fornecidos dentro do ambiente público para organizações não-governamentais (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2017).

Responder ao questionário não é obrigatório, o respondente pode desistir de participar da pesquisa a qualquer momento.



- Seção 1: Perguntas gerais sobre o respondente

**Dados gerais**

1. *Qual o seu gênero?*

Masculino    Feminino    Outro    Prefere não informar

2. *UF em que trabalha:*

AC    AL    AP    AM    BA    CE    DF    ES    GO  
 MA    MT    MS    MG    PA    PB    PR    PE    PI  
 RJ    RN    RS    RO    RR    SC    SP    SE    TO

3. *Atualmente, qual o nível de governo você trabalha?*

Federal    Estadual    Municipal

4. *Há quantos anos você exerce atividades à esfera pública?*

Menos de um 1 ano  
 Entre 1 e 2 anos (inclusive)  
 Entre 3 e 4 anos (inclusive)  
 Entre 5 e 6 anos (inclusive)  
 Mais de 7 anos

5. *Qual órgão público você está inserido? (Por exemplo: banco, universidade, ministério, secretaria, entre outros).*

---

---

6. *Qual cargo/função você ocupa?*

---

---

- Seção 2: Perguntas específicas sobre o tema do estudo

**Percepções dos gestores sobre a continuidade dos negócios e sua relação com os serviços terceirizados**

1. *Na sua opinião, quais fatores são capazes de ameaçar a continuidade das operações em serviços públicos?*

---

---

2. *Sobre sua responsabilidade ou no seu departamento/setor, há serviços terceirizados?*

Sim. Quais?       Não. Por quê?

---

---

3. *Quando há cortes de despesas, quais são os primeiros serviços/processos a serem reduzidos ou interrompidos?*

Serviços/processos terceirizados. Quais?

Serviços/processos não terceirizados. Quais?

---

---

4. *Caso os serviços/processos terceirizados NÃO sejam os primeiros a serem reduzidos, em que momento a redução ou interrupção de serviços terceirizados é considerada?*

---

---

5. *Você acredita que a redução ou interrupção de serviços públicos terceirizados pode afetar a continuidade das operações de serviços públicos não terceirizados?*

Sim. De que maneira?       Não. Por quê?

---

---

6. *Você acredita que a esfera pública é capaz de ser resiliente, ou seja, se antecipar, se preparar e se adaptar as transformações graduais e interrupções repentinas a fim de manter a continuidade das operações e serviços ofertados?*

Sim. De que maneira?       Não. Por quê?

**7. *Você acredita que a resiliência da esfera pública seja uma tarefa fácil ou difícil?***

Fácil. Por quê?       Difícil. Por quê?

**8. *Você acredita que seja importante que a esfera pública possua um conjunto de ferramentas e técnicas que auxiliem a garantir a continuidade das operações e serviços públicos, ou seja, evitando a redução ou interrupção de serviços? Por quê?***

Sim. De que maneira?       Não. Por quê?

**9. *Em caso de resposta afirmativa à pergunta anterior, você acredita que esse conjunto de ferramentas e técnicas devem levar em consideração as particularidades dos serviços públicos terceirizados?***

Sim. De que maneira?       Não. Por quê?