

Universidade de Évora
Escola de Ciências Sociais

Dissertação de Mestrado em Gestão
Especialização em Organização e Sistemas de Informação

***Outsourcing* e a perda de *IT Jobs* para os mercados emergentes,
numa perspectiva de RSO**

Mestrando : Ricardo Lopes Feliciano
Orientador : Prof. Doutor José Afonso Roberto

2010

Universidade de Évora
Escola de Ciências Sociais

Dissertação de Mestrado em Gestão
Especialização em Organização e Sistemas de Informação

***Outsourcing* e a perda de *IT Jobs* para os mercados emergentes,
numa perspectiva de RSO**



187057

Mestrando : Ricardo Lopes Feliciano

Orientador : Prof. Doutor José Afonso Roberto

Agradecimentos

Esta dissertação é o culminar de uma jornada que se revelou longa, onde foi preciso muito empenho, mas que em última análise, representa um marco pessoal, um objectivo cumprido, e um passo determinado em frente, na minha evolução como pessoa, como profissional e como académico. Não teria sido possível para mim, chegar a este ponto sem contar com a preciosa ajuda e colaboração de algumas pessoas, pelo que neste espaço, dedico umas palavras sentidas de agradecimento a quem contribuiu para que neste momento, se conclua mais uma etapa da minha vida.

Ao Professor Doutor José Afonso Roberto, pela ajuda em todas as fases da dissertação, pelas valiosas orientações prestadas, pelos estímulos que sempre apresentou, pelo rigor que procurou inculcar, pelo apoio nos momentos mais difíceis em que o caminho nem sempre se revelou acessível;

À minha família pelo apoio e inspiração, por perdoar as minhas ausências, os meus momentos menos calmos, pela ajuda que deu quando foi preciso, por “estarem lá” num momento conturbado da minha vida, que conciliou muitas mudanças e desafios em simultâneo;

Em particular à minha esposa Carla, que nem sempre teve vida fácil, e que foi, claramente, a mais afectada por esta minha empreitada, e à minha filha Clara, pelos momentos em que não brinquei com ela, que não lhe dei atenção ou estive mais ausente, e que sem dúvida, é a minha principal motivação para querer evoluir e manter aceso o espírito de aprendizagem contínua. Espero um dia poder ser uma inspiração para ti;

Aos meus amigos, pelo meu silêncio prolongado, pelas vezes em que não os pude acompanhar, pela ajuda dada quando foi preciso, por não se esquecerem de mim;

A todos os profissionais do sector, que despenderam do seu precioso tempo para responder ao questionário, e a todos que de alguma forma colaboraram comigo;

A todos, o meu sincero Obrigado!

Resumo

Este trabalho visa analisar uma temática de grande relevância no mundo empresarial actual, nomeadamente as práticas de *Outsourcing* nos Sistemas de Informação / Tecnologias de Informação (SI/TI), com particular ênfase na deslocalização para os países emergentes (também conhecida como *Offshore Outsourcing*) e as suas consequências.

Em verdade, na sociedade actual o *Outsourcing* é visto como mais um recurso para colmatar as necessidades das empresas e assumem-se as suas virtudes e defeitos como consequências naturais com as quais convivemos, muitas vezes sem tomar noção da plenitude das suas relações causa-efeito.

É indiscutível a inevitabilidade do *Outsourcing* no mundo empresarial de hoje, pois actualmente este é um recurso essencial ao sucesso de qualquer negócio que seja fortemente dependente dos SI/TI. Permite flexibilizar a operação, expandir ou contrair consoante as necessidades, adquirir competências de forma quase imediata e manter os SI/TI na vanguarda, garantindo a competitividade do negócio. Nem tudo, no entanto, são vantagens. Existem inconvenientes no *Outsourcing*, alguns deles significativos, em particular quando se opta por migrar para os mercados emergentes e que podem obrigar a repensar algumas opções tomadas nos SI/TI.

Essas vantagens e desvantagens trazem consequências económicas e sociais que nem sempre são devidamente interpretadas e consideradas pelas organizações que optam pela deslocalização, frequentemente na óptica de diminuição dos seus custos, desconsiderando os interesses de alguns dos seus *stakeholders*.

Para tentar aferir o estado da arte, foi efectuada uma investigação bibliográfica aprofundada e, de seguida, foi aplicado um questionário junto de profissionais na área dos SI/TI visando captar a sensibilidade dos mesmos para este tema. Por fim, em função da investigação e dos resultados do questionário, procurou-se delinear possíveis linhas de trabalho e investigação para o futuro.

Palavras-chave: *Outsourcing*, *Offshore*, SI/TI, Subcontratação, *CSR*, *Stakeholders*

Outsourcing and the loss of IT-Jobs to the emerging markets, a CSR perspective

Abstract

This paper aims to analyze an issue of the up most importance to business management, namely Outsourcing practices in Information Systems and Technologies (IT/IS), in particular the migration into emerging markets (also known as Offshore Outsourcing) and its consequences.

Nowadays, in the present society, Outsourcing it is seen as one more resource available to fulfil companies' needs, and its virtues and flaws are accepted as natural consequences, which we live with, most times not realizing its full cause and effect scope. It is unarguable the Outsourcing inevitability in the business world of today, since this is an essential resource to the success of any business strongly dependent of IT/IS. It allows to mould the operation, to grow or shrink as needed, to acquire competences almost immediately and to maintain its IT/IS on the edge, assuring business competitiveness.

Not all are advantages however. There are disadvantages in Outsourcing, some of which quite significant, especially when one chooses to outsource into emerging markets, decision that may force the rethinking of choices made regarding IT/IS.

This advantages and disadvantages bring economic and social consequences that not always are correctly interpreted and considered by the organizations that outsourced offshore, frequently seeking to mitigate costs, disregarding some of its stakeholder's interests.

To evaluate the current scenario, a deeper bibliographic research was conducted, followed by a questionnaire, answered by professionals working in IT/IS, in order to understand their sensitiveness on this issue. Finally, with this information in hand, future trends of work and investigation were outlined.

Keywords: *Outsourcing, Offshore, IT/IS, CSR, Stakeholders*

Índice Geral

| | |
|---|------|
| Índice de Figuras | viii |
| Índice de Tabelas..... | ix |
| Lista de Apêndices | x |
| Glossário | xi |
| I. Introdução | 1 |
| 1. Motivações do investigador | 1 |
| 2. Problema de investigação..... | 2 |
| 3. Questões de pesquisa | 3 |
| 4. Proposições de partida | 3 |
| II. Revisão de Literatura..... | 5 |
| 1. Offshore Outsourcing e Deslocalização nos SI/TI | 5 |
| a. <i>Outsourcing</i> Global | 6 |
| b. Riscos e Desvantagens | 6 |
| c. Ética e objectivos da Organização | 7 |
| d. Recursos Humanos..... | 7 |
| 2. Responsabilidade Social das Organizações – RSO | 9 |
| a. Definição..... | 9 |
| b. Implicações estratégicas | 12 |
| c. Tendências europeias e anglo-saxónicas | 15 |
| 3. Perda de IT-Jobs para mercados emergentes e a influência da globalização.... | 17 |
| a. Determinantes e expectativas..... | 18 |
| b. O fenómeno da globalização..... | 20 |
| III. Metodologia..... | 24 |
| 1. Breve incursão às questões epistemológicas | 24 |
| a. A investigação em ciências sociais | 24 |
| b. O método do inquérito..... | 25 |
| 2. Processo de desenvolvimento da pesquisa..... | 26 |
| a. Questionário..... | 26 |
| b. Pré-teste | 27 |
| c. Recolha de dados..... | 28 |
| IV. Inquérito | 30 |
| 1. Caracterização geral da população objecto de estudo | 30 |
| a. Génese e evolução..... | 30 |
| b. Enquadramento sectorial | 31 |
| 2. Breve diagnóstico estratégico..... | 32 |
| V. Resultados e conclusões..... | 39 |
| 1. Resultados do inquérito..... | 39 |
| a. Missão, Visão e Valores | 42 |
| b. Interesses prioritários | 43 |
| c. Relações com os <i>stakeholders</i> | 44 |
| d. Indicadores de <i>performance</i> e preocupações económico-financeiras | 51 |
| e. Direitos laborais | 52 |
| f. Mercados..... | 53 |
| 2. Discussão dos resultados..... | 54 |
| 3. Conclusões | 60 |
| 4. Contributos, limitações e linhas de investigação para o futuro..... | 62 |

| | |
|---|-----------|
| a. Principais contributos do estudo | 62 |
| b. Fragilidades identificadas na pesquisa | 64 |
| c. Principais linhas de investigação futuras..... | 65 |
| Referências Bibliográficas | 67 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Respondentes por idades..... | 41 |
| Figura 2 – Respondentes por experiência profissional..... | 42 |
| Figura 3 – Política de responsabilidade social..... | 43 |
| Figura 4 – Intervenção do Governo nas decisões das empresas..... | 45 |
| Figura 5 – Pressão criada pelos <i>media</i> sobre as empresas..... | 46 |
| Figura 6 – Impacto de uma deslocalização na imagem junto dos clientes..... | 47 |
| Figura 7 – Outras preocupações dos accionistas para além do retorno financeiro. | 48 |
| Figura 8 – Aceitação por parte dos accionistas de investimentos socialmente responsáveis. | 49 |
| Figura 9 – Preocupação da empresa com as oportunidades para os empregados que dispensa em cenários de deslocalização..... | 50 |
| Figura 10 – Indicadores financeiros <i>versus</i> criação e manutenção de emprego..... | 51 |
| Figura 11 – Cumprimento de requisitos pelos mercados emergentes..... | 53 |

Índice de Tabelas

Tabela 1 – *Stakeholders* prioritários.....43

Lista de Apêndices

| | |
|---|----|
| Apêndice A – Carta de apresentação..... | 72 |
| Apêndice B – Questionário..... | 75 |
| Apêndice C – Resultados do inquérito..... | 82 |

Glossário

Nearshore outsourcing

Subcontratação de actividades a empresas externas, em países vizinhos e próximos geograficamente.

Offshore outsourcing

Subcontratação de actividades a empresas externas, sediadas noutros países distantes geograficamente.

PALOP

Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

Shareholders

Proprietários da organização

SI/TI

Sistemas de informação / Tecnologias de informação

SLA (*Service Level Agreement*)

Níveis de serviço acordados

Stakeholder

Qualquer grupo ou indivíduo, claramente identificável, capaz de condicionar os objectivos da organização, ou de ver os seus objectivos condicionados por ela.

I. Introdução

1. Motivações do investigador

Actualmente o recurso ao *outsourcing* (ou subcontratação) dos Serviços de Informação / Tecnologias de Informação (SI/TI) é uma prática comum para fazer face aos mais diversos desafios desta área, nomeadamente os relacionados com os problemas internos na implementação de projectos (falta de competências, disponibilidade de tempo ou recursos, entre outros), assegurar a actualização tecnológica (promovendo a facilidade em implementar novos projectos como substitutos de projectos anteriores), garantir níveis de serviço, combater custos, etc.

Esta, é no entanto uma opção que levanta algumas questões relativamente à ética e à responsabilidade social das organizações, uma vez que a adjudicação de projectos a empresas em regime de *outsourcing* tem implicações ao nível de alguns *stakeholders*, sendo que o Estado e os trabalhadores são directamente afectados, o primeiro pela perda de impostos quando esta subcontratação é efectuada em regime *offshore* ou *nearshore* (subcontratação a empresas que operam noutros países), e os segundos pela possível perda de postos de trabalho, com implicações também no Estado e nas comunidades locais (desemprego, aumento da criminalidade, perda de qualidade de vida etc.).

O principal desígnio da presente pesquisa é perceber a abrangência desta questão, e ao mesmo tempo avaliar até que ponto as gestões de topo das empresas ao nível internacional têm consciência das implicações que estas práticas trazem às suas organizações. Segundo Barthélemy *et al.* (2005), a percepção geral é a de que a subcontratação dos SI/TI é uma opção fundamentalmente escolhida em função da economia de custos, e que raramente considera as implicações para os vários *stakeholders*, para além dos accionistas e grupos particularmente afectados pelo desempenho bolsista das organizações.

No que diz respeito à audiência deste estudo, pode dizer-se que ela será maioritariamente constituída pelos profissionais da área no seu processo de consciencialização das consequências que a tomada deste tipo de decisões acarreta, bem como pelos gestores de topo que eventualmente poderão aqui encontrar mais alguns dados relevantes que os auxiliem na decisão de passar a subcontratar (ou não)

os serviços de informação das suas organizações. Desejavelmente, este trabalho poderá munir os profissionais de mais informação acerca das práticas de *outsourcing*, eventualmente alargando os seus horizontes e fornecendo novas possibilidades de decisão que continuem a respeitar os compromissos financeiros assumidos, mas que ao mesmo tempo permitam também atingir um maior nível de conformidade com os interesses da generalidade dos seus *stakeholders*.

2. Problema de investigação

O problema de investigação deste trabalho prende-se essencialmente com a perda de IT-Jobs das economias ocidentais para os mercados emergentes, devido às práticas crescentes de *outsourcing* na área dos Sistemas de Informação / Tecnologias da informação. Na sequência dessa problemática inicial, faz sentido tentar perceber quais são as prioridades definidas pela gestão de topo das organizações que decidem partir para os países emergentes, e de que forma é que eles abordam e resolvem a divergência de interesses daí decorrente.

Deste problema surgem algumas questões merecedoras de análise. Porque é que umas empresas deslocalizam e outras subcontratam actividades? Até que ponto é o factor custos, preponderante na decisão de mover os departamentos de SI/TI, e de que forma lidam as empresas com os recursos humanos envolvidos nos departamentos deslocalizados?

Estas são questões que ajudarão a tipificar o fenómeno, a perceber as tendências do sector, bem como a caracterizar as empresas que optam pela deslocalização e as suas relações com os seus vários *stakeholders*.

Neste processo, surgem alguns vectores particularmente relevantes. Por um lado, e até onde for possível, será importante identificar que relações de causa/efeito se verificarão entre os desempenhos económico, social e ambiental, e a adopção de estratégias de *offshore* e/ou *nearshore outsourcing* por parte das empresas. Por outro lado, tendo uma noção dos impactos reais da deslocalização, e contabilizando não apenas custos financeiros propriamente ditos, mas também consequências ao nível dos restantes *stakeholders* (insatisfação e possíveis retaliações de trabalhadores, comunidades, estado, consumidores, etc.), importará tentar identificar o grau de sucesso da opção de deslocalização para um país emergente, e avaliar se a adopção de uma estratégia baseada em RSO (*Responsabilidade Social das Organizações*) que

procurasse capitalizar as vantagens locais, conseguiria constituir uma opção mais aliciante e evitar a deslocalização ou a subcontratação de actividades.

3. Questões de pesquisa

O presente estudo tem portanto como objectivo avaliar até que ponto as estratégias de responsabilidade social poderão desempenhar um papel fundamental neste problema que afecta as economias ocidentais e que se prende com a perda de empregos na área dos SI/TI para os mercados emergentes. Nesse sentido pretende-se apurar quais as principais razões que levam as empresas a deslocalizar e/ou subcontratar em regime de *nearshore/offshore*. Em paralelo, serão também analisadas as prioridades internas relativamente aos interesses dos *stakeholders*, e de que forma é que essas prioridades foram hierarquizadas e ponderadas na decisão final.

Essas decisões têm consequências a vários níveis, nomeadamente económicas, sociais e ambiental. E, por isso, é também um objectivo deste estudo aferir o respectivo custo para a organização e para os seus *stakeholders*, e tentar perceber se uma maior consciência social que tirasse partido das potencialidades locais evitaria o êxodo para os países emergentes.

4. Proposições de partida

Relativamente às questões que serão objecto de análise foram identificadas, com base na literatura e na experiência pessoal do investigador, algumas proposições preliminares.

Quanto à subcontratação/deslocalização *nearshore/offshore*, este parece ser um fenómeno que deriva de uma questão essencialmente económica (Ferreira, 2008; Barthélemy *et al.*, 2005). Normalmente, as empresas que optam por estas soluções/estratégias, são cotadas na bolsa, e como tal estão obrigadas a apresentar resultados de acordo com as expectativas dos seus accionistas. Dessa forma, e numa conjuntura económica mundial cada vez mais exigente, as empresas optam cada vez mais por se focarem nos seus *core businesses* subcontratando as suas actividades “não *core*” nas quais se incluem os SI/TI. Noutros casos, os SI/TI pertencem ao *core business*, e nesta situação, se for possível cumprir determinadas condições opta-se por deslocalizar esta actividade para os países emergentes.

Consequentemente, a prioridade destas empresas, é essencialmente a de garantir resultados positivos que contribuam para a valorização das acções, assegurando o retorno dos *shareholders*, desconsiderando quase por completo os interesses dos restantes *stakeholders* como os trabalhadores, as comunidades nas quais se inserem e os Estados. São ainda de considerar as implicações para as comunidades ocidentais que perdem estes postos de trabalho, com consequente aumento de desemprego, perda de ordenados, perda de impostos, diminuição da circulação de capital nas comunidades afectadas, aumento da criminalidade, entre outras situações (Jones, 2005). Adicionalmente, nos piores casos, este é um cenário que pode afectar e comprometer a imagem da empresa, e causar atritos internos e desmotivação dos seus trabalhadores que podem condicionar o futuro da organização.

Por fim, e decorrente do cenário anteriormente descrito é possível presumir que, as empresas quando optam por constituírem parte da, ou toda a sua actividade de SI/TI nos países emergentes, não levam em consideração todos estes factores, nem tão pouco têm noção deles na maioria dos casos. Como tal é admissível que uma análise cuidada destes factores na altura de decidir, aliado a um plano de reestruturação/revitalização das unidades envolvidas fortemente baseado numa política de responsabilidade social, que procure tirar partido dos recursos de que já dispõem e das comunidades onde se inserem, possa evitar a deslocalização com resultados igualmente positivos ou até superiores, especialmente quando se considera indicadores como satisfação, lealdade ou empenho dos seus trabalhadores.

Em suma, clarificando as proposições decorrentes da reflexão efectuada:

P1: As empresas que deslocalizam, fazem-no essencialmente por questões económicas.

P2: As empresas que decidem pela via da deslocalização privilegiam as opções que, na sua essência, se traduzem em vantagens a curto prazo em detrimento de opções cujas vantagens se realizem no médio ou longo prazo

P3: A não deslocalização dos SI/TI, decorrente de uma política baseada em RSO, poderá revelar-se uma opção mais vantajosa do ponto de vista financeiro no longo prazo.

II. Revisão de Literatura

1. *Offshore Outsourcing e Deslocalização nos SI/TI*

A actividade das empresas depende cada vez mais da capacidade de gerar informação relevante em tempo útil. Não sendo normalmente o *core business* das empresas, os SI/TI revelam um papel preponderante na sua *performance*. É muito importante que as empresas assegurem do seu lado a optimização da estrutura de produção, a estratégia de negócio e a reorganização dos processos internos e externos, como forma de obter maiores níveis de eficiência operacional e comercial.

Segundo Chan e Pollard (2006) o *Outsourcing* foi moda no princípio dos anos 90 como uma forma de reduzir os custos de IT de um ponto de vista global, ao mesmo tempo que permitia ganhar competências para melhorar as operações. Contudo, quase 90% das empresas que investiram milhões de dólares em *outsourcing* acabaram por terminar o contrato e trazer a especialização de volta para casa. Essas empresas alegam que conseguem poupar milhões de dólares fazendo o trabalho IT internamente. No entanto, a corrente mais consensual para passar a subcontratar os serviços SI/TI, apesar de reconhecer a influência de outros factores (que são bastante influenciados pelo país de origem, nomeadamente EUA e Europa), ainda defende esta opção em função da economia de custos, mesmo tendo que enfrentar a resistência de alguns grupos de *stakeholders* como os trabalhadores e os governos locais.

No caso dos prestadores de serviços de SI/TI, nem sempre é isto que acontece, uma vez que as empresas por vezes não diminuem o seu nível de integração vertical. Não deixam de fazer as coisas que sempre fizeram, simplesmente optam por uma reestruturação geográfica da organização, deslocando algumas funções para outras localizações, regra geral e à semelhança do *outsourcing*, por questões de custos. Consequentemente, muitas destas empresas recorreram ao *offshore outsourcing*.

É indiscutível que a grande vantagem do *offshore outsourcing*, como já referido, prende-se com o factor custos, mas este tipo de subcontratação não traz só vantagens. Se por um lado alarga o leque de opções ao alcance das empresas, por outro alarga também o universo de riscos a que uma empresa está sujeita, devido ao incremento de complexidade da organização (mais pessoas, maior rotatividade do pessoal, mais linhas de comunicação, mais redes informáticas). Salientam-se também

os riscos externos à organização como, por exemplo, instabilidades políticas, sistemas legais adversos ou diferenças socioculturais.

Apesar do *outsourcing* parecer a solução para os problemas de SI/TI de uma empresa, na realidade, muito poucos relacionamentos de *outsourcing* têm sucesso. Allen salienta que a maioria dos contratos de TI (quase 70%) precisam de ser redefinidos uma vez, e que só 15% são terminados. Algumas empresas queixam-se de que os fornecedores não percebem aquilo que eles querem, e que os custos são muito elevados face aos resultados obtidos (Chan e Pollard, 2006).

a. Outsourcing Global

Segundo Djavanshir (2005), algumas das principais vantagens da subcontratação *offshore* passam por:

1. Redução de custos de mão-de-obra
2. Acesso a mão-de-obra especializada e talentos
3. Continuidade de operações – possibilidade de montar operações “*follow the sun*”
4. Aumento da flexibilidade – possuir recursos flexíveis como forma de obter uma vantagem competitiva que contribui para a redução dos tempos de projecto, permitindo responder mais rapidamente às exigências de mercado
5. Acesso às universidades dos países em *Offshore* – as empresas encontraram uma forma de obter uma fonte segura de “cérebros” competentes, capazes de resolver problemas, inovadores, para além de esse ser um meio simples de formar o pessoal nas filiais em *offshore*.

b. Riscos e Desvantagens

O recurso ao *outsourcing* em regime de *offshore* implica indiscutivelmente, correr alguns riscos que devem ser antecipados sob pena de ocorrerem fortes prejuízos. De acordo com Djavanshir (2005), entre os principais riscos identificados encontram-se:

- Riscos Políticos (instabilidade política, guerras, confiscações, nacionalizações e actos de terrorismo, etc.)
- Riscos legais
- Segurança e vulnerabilidade da informação - Este é um ponto particularmente sensível por implicar várias áreas, além da particular complexidade envolvida. A este nível ainda se conseguem identificar as seguintes principais áreas ou

questões problemáticas:

- Perda do controlo de autenticação
- Aumentos da complexidade de rede
- Políticas de segurança contraditórias
- Segurança do pessoal
- Capacidade de resposta a incidentes diminuída
- Perdas de controlo sobre segurança do desenvolvimento
- Ameaças externas
- Ambientes de negócio imaturos
- Problemas e diferenças socioculturais
- Diferenças linguísticas
- Limitações derivadas da diferença horária em sistemas que não funcionem 24 horas

c. Ética e objectivos da Organização

Genericamente, qualquer organização tem um conjunto de *stakeholders* que cooperam para um fim comum, normalmente o sucesso da organização, e competem pelos recursos que ela gera, nomeadamente ao nível da forma como os mesmos são distribuídos (Jones, 2005). Pelo meio existe um processo de gestão dos interesses dos *stakeholders*, cujo objectivo é assegurar um equilíbrio estável entre as várias forças, evitando prejudicar as partes envolvidas, ou pelo menos procurando minimizar o impacto até onde for possível, sendo que quanto maior for o nível de cumprimento com cada grupo, maiores os benefícios que daí podem advir para a organização. Isto altera a forma de conduzir os negócios, com particular ênfase na estrutura de custos, flexibilizando a gestão e aliviando a organização de actividades menos importantes, permitindo a concentração no seu *core business*.

d. Recursos Humanos

Existe sempre a questão de saber o que fazer com o excedente de recursos humanos e materiais de que se dispõe. No que concerne aos recursos humanos é necessária uma abordagem mais holística, caso a caso, dada a sensibilidade do

assunto. Normalmente, há algumas pessoas que deverão ficar alocadas à gestão do serviço que passou a ser executado em regime de *outsourcing*.

Noutros casos existe a possibilidade do prestador de serviços absorver parte (ou a totalidade) da mão-de-obra. Alguns empregados confiam na flexibilidade, conveniência e crescimento profissional que o *Outsourcing* oferece, sendo que esta situação traz frequentemente vantagens e contribui para a satisfação desses recursos humanos, que ganham novas perspectivas de evolução uma vez que, ao passarem de uma actividade “*não core*” da antiga empresa para uma actividade “*core*” que é a do prestador de serviço, beneficiam do acesso a metodologias, formação, melhores práticas e sinergias que contribuem para o seu aumento de eficiência e conhecimento do negócio, passando a encarar o seu futuro profissional de outra forma. Também é possível a transferência desses recursos para outras áreas da empresa e, em última instância, existe sempre o cenário da dispensa de funcionários.

A deslocalização da área de SI/TI de países desenvolvidos para países como Índia, China, Filipinas ou até mesmo Bangladesh e Gana, está a implicar uma transferência de empregos para estes países, o que está a causar uma baixa nos ordenados dos países de origem, estimando-se que de 2000 até 2005 tenham caído 24% (Jones, 2005).

Assim, as empresas que não tirarem partido das possibilidades de *Outsourcing*, podem ver-se na contingência de competir numa desvantagem de custos face às empresas que foram pró-activas nesse aspecto. Neste contexto a responsabilidade social da organização deve ser avaliada sob diferentes perspectivas. Com uma deslocalização bem sucedida, a empresa pode beneficiar de uma substancial redução de custos o que poderá beneficiar muitos dos seus *stakeholders*. Em particular, essa redução de custos pode criar valor para os *shareholders*. Por outro lado, pode haver uma redução de preços que beneficia o cliente, ou podem ser reencaminhados mais fundos para funções de I&D (que até pode criar mais empregos), e é preciso considerar também os benefícios para os destinos destes investimentos, com a criação de empregos, transferência de conhecimento e tecnologia, impostos pagos aos governos locais, benefícios nas comunidades locais, etc. (Jones, 2005).

O grande revés é a perda dos empregos que foram deslocalizados, e subsequente baixa de ordenados que ocorre para os que ainda conseguem manter os empregos face à ameaça da deslocalização, com consequentes impactos para as

comunidades uma vez que há menos dinheiro para consumo, menos impostos, aumento da criminalidade, etc..

Num mundo cada vez mais global, a generalidade das grandes corporações multinacionais estão tendencialmente mais focadas no objectivo único de criar valor para os accionistas, factor este ainda mais acentuado nas multinacionais de origem anglo-saxónica, dando cada vez mais importância a um núcleo reduzido dos seus *stakeholders*, que inclui os donos das organizações, gestores de topo, pequenos grupos de empregados chave, accionistas e principais clientes, excluindo de forma crescente os restantes interessados. Excesso de horas, ordenados abaixo do salário mínimo, higiene e segurança no trabalho deficientes, discriminação no processo de contratação, desrespeito pelas liberdades fundamentais, entre outros problemas, são algumas das formas pelas quais se baixam os custos. No entanto, já existem algumas organizações conscientes do impacto que uma gestão negligente pode causar à sua imagem. Mas, muitas vezes, a busca de custos mais reduzidos ignora as condições a que os subcontratados são submetidos.

2. Responsabilidade Social das Organizações – RSO

a. Definição

A responsabilidade social das organizações (RSO) é um assunto que, apesar de já ser amplamente discutido internacionalmente, ainda não reúne consenso. Desde a definição ao seu resultado prático ou ao nível em que é adoptado pelas empresas, as opiniões divergem, em maior ou menor grau, dificultando a obtenção de conclusões assertivas.

Em 2001 a União Europeia completou um documento acerca da RSO a que chamou de “Green Paper”. Trata-se de uma carta de princípios que pretende apelar às empresas para incluírem na sua gestão práticas socialmente responsáveis como, por exemplo, formação contínua para os empregados, higiene e segurança no trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social, protecção ambiental ou desenvolvimento sustentável. O “Green Paper” apresenta uma definição relativamente simples, mas bastante abrangente da RSO:

“A responsabilidade social das organizações é essencialmente um conceito pelo qual as empresas decidem contribuir voluntariamente para uma sociedade melhor e um ambiente mais limpo” (European Commission, 2001: 5)

Salienta ainda que o conceito de responsabilidade social é essencialmente dirigido às empresas de grande dimensão, apesar das práticas responsáveis do ponto de vista social existirem em todos os tipos de empresas, públicas e privadas, incluindo pequenas e médias empresas (PME) e cooperativas (European Commission, 2001).

Já McWilliams e Siegel (2001) definem a RSO como algo que diz respeito às situações onde as firmas vão para além do mero cumprimento e encetam actividades em prol do bem social independentemente dos interesses da empresa e da própria Lei. Chaudhri e Wang (2007) referem uma definição, criada originalmente por Shamir (2005), ligeiramente diferente, apesar de ir no mesmo sentido de McWilliams e Siegel, na qual a RSO é normalmente entendida como o tipo e âmbito das obrigações sociais que as empresas devem considerar na execução das suas práticas de negócio de rotina.

Todas estas definições acabam por transmitir a mesma linha de raciocínio, enfatizando a necessidade premente de considerar os interesses dos vários “*stakeholders*” para além do retorno financeiro e, no caso das empresas cotadas em bolsa, ir além dos interesses accionistas. Sobre este ponto, importa salientar que não é consensual que as empresas devam fazer uso dos seus recursos para outro fim que não o de gerar lucro. Cadbury (2006) salienta a perspectiva do Professor Milton Friedman como o argumento de oposição mais citado:

”Poucas tendências podem minar as fundações na nossa sociedade livre como a aceitação por parte dos agentes corporativos de uma outra responsabilidade social para além daquela de gerar tanto dinheiro quanto possível para os seus accionistas...

...Existe uma e apenas uma responsabilidade social do negócio – usar os seus recursos, e encetar actividades concebidas para aumentar os seus lucros desde que se mantenham dentro das regras do negócio.” (Friedman, 1982: 133)

No mesmo artigo Cadbury refere ainda outros autores tão ou mais veementes na sua argumentação contra a RSO. Elaine Sternberg afirma:

“O que realmente o uso de recursos da empresa para fins não comerciais é, é um roubo: uma apropriação não justificada de propriedade dos seus donos... Que os recursos desviados sejam usados em fins que são comumente considerados como louváveis, ou como responsabilidades sociais, não faz com que o acto de os desviar seja menos criminoso.” (Sternberg, 1994: 41)

Estas visões contrárias baseiam-se no princípio de que a única RSO aceitável é a de gerar o máximo valor accionista, e que o único interesse dos accionistas é, ou devia ser, o retorno financeiro. Como já referido, segundo Friedman, a única limitação à prossecução destes objectivos é a obrigatoriedade das empresas cumprirem as ‘regras do negócio’ (Friedman, 1982: 133). No entanto, várias questões se elevam. Em primeiro lugar, os accionistas ou donos de uma empresa não são as únicas partes envolvidas. É, hoje, indiscutível que existem outros ‘*stakeholders*’ cujos interesses poderão ser considerados. Em verdade, os próprios accionistas constituem um grupo heterogéneo cujos interesses poderão não ser, ou irem além, do retorno financeiro; e é ainda importante considerar que o mercado está globalizado e que os impactos das actividades empresariais, em particular as das grandes multinacionais, são também globais, bem como a visibilidade desses impactos.

Sobre esta questão é consensual que uma das principais responsabilidades de qualquer entidade com fins lucrativos é a de gerar lucros, até porque uma empresa que dá prejuízo é um peso na sociedade, devendo usar os seus recursos de forma eficiente. No entanto, este objectivo não é mutuamente exclusivo com objectivos cujo âmbito seja o de contribuir para o bem social, até porque nalguns casos esses objectivos têm vantagens económicas imediatas, podendo contribuir para o aumento das receitas ou diminuição dos custos, devendo por isso ser encarados como um investimento e não como um custo.

Em suma, quer se advogue ou não uma gestão consciente em prol de outros objectivos que não apenas o de maximizar o retorno do investimento, é vulgarmente aceite (ao menos no plano conceptual) que a RSO constitui um conjunto de práticas

executadas pela empresa de forma voluntária, que satisfazendo ou não os seus interesses económicos imediatos ou de longo prazo, contribuem para o bem social.

b. Implicações estratégicas

É inegável que uma das principais responsabilidades de uma empresa é garantir a sua sustentabilidade, sendo que isso obriga a uma gestão eficiente dos seus recursos evitando gastos desnecessários. Assim, é da máxima importância perceber a relação entre a performance social da empresa e o seu desempenho financeiro e, para isso, é necessário ter a consciência de que existem vários grupos de interesses, os 'stakeholders', que podem agir em prol da (ou contra a) organização. Consequentemente, as empresas devem fazer o possível por encontrar o equilíbrio estratégico que permite cumprir com as expectativas de cada grupo e ainda assim conseguir resultados financeiros positivos.

A responsabilidade social desempenha um papel preponderante neste objectivo, e tem efeitos directos e indirectos nas organizações. Resultados positivos directos podem derivar, por exemplo, de um melhor ambiente de trabalho que conduza a uma força laboral mais motivada e produtiva, ou do uso eficiente de recursos naturais com óbvias economias de custo. Como consequência destas práticas socialmente responsáveis, efeitos indirectos podem advir da atenção crescente dos consumidores e investidores que, por sua vez, irá aumentar as oportunidades das organizações nesses mercados. Inversamente, poderá nalguns casos haver um impacto negativo na reputação de uma empresa devido a críticas às práticas empresariais. Isto pode afectar o bem mais precioso da empresa – a sua marca ou imagem (European Commission 2001). Neste cenário é perfeitamente justificado e até expectável que as empresas façam uso da RSO, e da sua comunicação aos *stakeholders*, como forma de potenciar a sua imagem e gerir as ocorrências da sua operação.

Existem várias formas de comunicar as acções de RSO. Algumas empresas publicam os seus próprios relatórios de RSO. Nesse sentido, estes relatórios podem ser considerados como uma forma de publicidade e fonte de informação tendenciosa, uma vez que a informação neles contida é certamente filtrada pela administração. Mas, apesar de isso poder ser considerado tendencioso, Milgrom e Roberts (1986) defendem que um elevado nível de publicidade de RSO pode indicar uma superior qualidade da empresa ou produto, além de que Fedderson e Gilligan (2001) defendem

que os activistas podem desempenhar um papel relevante nesta questão, ao fornecerem eles próprios aos consumidores informações que eles consideram relevantes (McWilliams, *et al.*, 2005). Desta forma, é sempre preferível uma empresa ser responsável na forma como elabora e disponibiliza os seus relatórios de RSO ao público, especialmente se opera em áreas sensíveis ou se está a lidar com um assunto polémico, pois actualmente a cobertura mediática é global e é muito fácil ver a sua imagem prejudicada pela desinformação ou boatos.

Algumas das maiores empresas multinacionais criaram a Global Reporting Initiative (GRI) em 1997. Os objectivos da GRI eram trazer consistência à forma como algumas empresas de grande dimensão reportavam para o exterior as consequências das suas actividades. As linhas orientadoras da GRI requerem que as empresas reportem o impacto do seu negócio na sociedade segundo três directivas: ambiental, social e económica. Não foi feita nenhuma tentativa de atribuir valores aos diferentes componentes do relatório, ou ao relatório como um todo. O objectivo é permitir que se consigam efectuar avaliações informadas acerca da forma como as empresas exercem as suas responsabilidades para com a sociedade (Cadbury, 2006). Quando esta comunicação falha, seja simplesmente por não existir ou por erros de percepção do receptor, consequências gravíssimas podem advir para a empresa. A título de exemplo, a 'Brent Spar' é um caso de estudo valioso. Resumidamente, esta era uma plataforma de extracção de petróleo da British Petroleum (BP) no mar do Norte que foi desactivada. Apoiada por alguns estudos científicos independentes sobre o seu impacto ambiental, a BP decidiu que a melhor opção seria a de afundar a plataforma. No entanto, o GreenPeace encetou uma violenta campanha contra a BP por causa da sua decisão, o que lhe valeu prejuízos avultados. Em poucos dias a BP voltou atrás na decisão e transportou a plataforma para terra onde foi desmantelada. No fim deste processo a própria GreenPeace reconheceu que talvez tenha exagerado nos protestos uma vez que, analisando o impacto do desmantelamento da plataforma, não é consensual que esta tenha sido a opção ambientalmente mais correcta. Em todo o caso, uma gestão deficiente de um assunto sensível, aliada a uma maior capacidade de comunicação dos grupos de pressão (a campanha foi lançada pelo GreenPeace através da Internet) teve um impacto muito negativo na empresa, apesar de, como mais tarde se constatou, a BP ter agido com consciência ambiental.

Outras situações, igualmente desastrosas do ponto de vista empresarial, como a explosão da Bhopal, ou o derrame de petróleo do Exxon Valdez, ou as fraudes e

falhas em grande escala exemplificados pela Enron e pela WorldCom trazem a responsabilidade social, ou a irresponsabilidade social e as suas consequências, à visibilidade mundial (Cadbury, 2006). É um facto que as empresas estão cada vez mais dependentes da opinião global. Os grupos de pressão, apoiados por uma rápida evolução dos meios de comunicação num mundo praticamente sem fronteiras, estão em posição de exercer pressões crescentes sobre as organizações, obrigando-as a trabalhar a sua imagem e a ponderar as suas decisões, daí resultando um investimento crescente nesta área nos países da OCDE (Paul e Siegel, 2006).

Ainda segundo Cadbury (2006) é esperado das empresas socialmente responsáveis que obtenham resultados acima da média, uma vez que a sua capacidade para lidar de forma bem sucedida com questões sociais e ambientais pode ser uma métrica credível da gestão de qualidade. A forma e a extensão das responsabilidades das organizações variam imenso em função da dimensão, origem, situação financeira, sector de negócio, etc.. Baron (2001) distingue as acções de RSO como estratégicas quando são tomadas pela empresa com vista a maximizar o lucro, e altruístas quando procuram o bem social à custa dos lucros. Hillman e Keim (2001) seguiram esta linha de raciocínio e, com base num modelo por eles desenvolvido, constataram a existência de uma relação positiva entre RSO estratégica e *performance* empresarial, e uma relação negativa entre RSO altruísta e desempenho económico-financeiro (McWilliams *et al.*, 2005). Também McWilliams e Siegel (2001) defendem um modelo de RSO orientado para a maximização do lucro, averiguando até que ponto a RSO é uma exigência e avaliando o custo da sua satisfação. Do ponto de vista estratégico, a RSO pode ser uma parte integrante do negócio e um elemento fortemente diferenciador pelo que, desta perspectiva, deve ser vista como um investimento estratégico uma vez que, apesar de não estar directamente relacionada com uma característica do produto ou com o processo produtivo, pode e deve ser vista como uma forma de construir e manter uma boa reputação. Estas teorias de RSO orientadas para a maximização do lucro baseiam-se na antecipação de benefícios em função desta política onde, para além da melhoria da imagem corporativa junto dos seus '*stakeholders*', se inclui a possibilidade de cobrar um preço mais elevado pelos seus produtos e serviços, ou uma maior capacidade de contratar e reter pessoal qualificado.

c. Tendências europeias e anglo-saxónicas

As mentalidades europeias continentais e anglo-saxónicas relativamente à temática da RSO diferem tanto no entendimento conceptual como na forma em que é comunicada. Cientes de que existe uma tendência crescente para imputar responsabilidades às empresas pelo seu impacto na sociedade em função da forma como elas conduzem os seus negócios, cada vez mais as empresas denotam uma preocupação crescente em comunicar as suas actividades corporativas aos seus *stakeholders*. No entanto em função das diferenças de percepção e entendimento do que é a RSO, os relatórios produzidos pelas empresas dos dois lados do Atlântico acabam por, também eles reflectir conteúdos diferentes. Por exemplo, Hartman *et al.* (2007), citam Maignan (2001) que detectou diferenças geográficas na forma como as empresas adoptaram políticas de RSO. Especificamente, Maignan detectou que os consumidores franceses e alemães parecem ter mais vontade de apoiar negócios responsáveis que os consumidores americanos. No mesmo trabalho, Hartman *et al.* (2007), referem também um estudo global efectuado por Van Lee *et al.* (2004) que focava a forma como algumas firmas definiam os valores empresariais, evidenciou que 69% das empresas europeias incluíam a responsabilidade social ou a cidadania corporativa nas suas afirmações de valores, enquanto este indicador para os EUA se quedava pelos 58%.

Ainda segundo Hartman *et al.* (2007) enquanto os consumidores americanos valorizam bastante as responsabilidades económicas, os franceses e alemães estão mais preocupados com a conformidade do negócio com standards legais e éticos. Da mesma forma, apenas aproximadamente 30% dos CEO's americanos acreditam que a comunicação de iniciativas RSO têm um impacto significativo na reputação da empresa, enquanto no caso europeu essa percentagem sobe para os 94%.

Tschopp (2005) refere que nesta matéria os EUA têm sido mais lentos e têm demonstrado uma maior relutância em implementar leis e standards socialmente responsáveis. Refere ainda a existência de várias evidências de que, realmente, existe uma maior preocupação com o comportamento ambiental e social das empresas na União Europeia do que nos EUA onde existe a crença, especialmente nas alas mais conservadoras, de que a imposição legal a este nível pode ter impacto negativo nos mercados financeiros, e que uma atitude voluntária por parte das empresas é a melhor opção. Um exemplo desta mentalidade foi o abandono do tratado de Kyoto em 1997

por parte dos EUA, acção fortemente condenada pela Comunidade Europeia e pelo resto do mundo. Um argumento invocado pelos EUA contra a regulação é a injustiça da sua aplicação, a menos que seja aplicada em todo o mundo. Outro argumento, defende que os países em vias de desenvolvimento poderão sofrer impactos negativos. Como as circunstâncias diferem de nação para nação, acções de regulação oficiais e não oficiais poderiam limitar a abrangência de trocas mutuamente benéficas e fluxos de investimento. Em particular, iriam atrasar o desenvolvimento de países pobres ao suprimir oportunidades de emprego. Ou seja, iriam ter exactamente o efeito oposto ao que seria pretendido com estas reformas sociais.

Na UE o cenário é diferente, com uma atitude mais proactiva, nomeadamente através de algumas medidas legislativas e criação de standards. Para citar alguns exemplos, em 2001 o “Green Paper” foi geralmente bem recebido pelas empresas europeias, e apesar de na UE também não existir a obrigatoriedade de apresentação de relatórios de RSO, a Comissão Europeia exigiu que todas as empresas públicas adoptassem os standards para a contabilidade internacional até 2005. Este requisito veio aumentar a consistência e comparabilidade dos relatórios financeiros entre estados membros e pode ter um impacto positivo na elaboração de relatórios ao nível social e ambiental. Outro exemplo, em Maio de 2001, a França tornou-se no primeiro país a exigir que as empresas públicas divulgassem os seus relatórios de RSO (Tschopp, 2005).

Portanto, é notória uma predominância dos elementos financeiros em detrimento de outros valores, na perspectiva anglo-saxónica, e uma prevalência do equilíbrio entre a sustentabilidade (de vários factores) e os elementos financeiros, por parte das empresas europeias. A este nível, Hartman *et al.* (2007) citam o trabalho de Crane e Matten (2005), que, defendem que o valor para os accionistas, com ênfase para o ganho económico de curto prazo, domina a perspectiva americana na gestão dos interesses dos *stakeholders*, enquanto os europeus utilizam uma abordagem multi-stakeholder com a premissa de que a satisfação de vários *stakeholders* pode levar a uma mais-valia accionista, ao mesmo tempo que satisfaz a responsabilidade empresarial. Também segundo Hartman *et al.* (2007), esta é uma perspectiva que, reitera de forma veemente o trabalho de Estes *et al.* (2004), que sugere que as empresas americanas têm uma maior tendência para implementar programas de RSO como forma de obter uma vantagem competitiva oportunista e com objectivos

financeiros, enquanto os europeus adoptam estas práticas como estratégia de longo prazo.

É, no entanto, de salientar que as empresas europeias não valorizam a sustentabilidade ao ponto de excluírem elementos financeiros como podia ser esperado, mas em vez disso estas companhias projectam compromissos de sustentabilidade para além dos compromissos financeiros, ao contrário das empresas americanas, que parecem mais preocupadas com elementos financeiros (Hartman *et al.*, 2007).

3. Perda de IT-Jobs para mercados emergentes e a influência da globalização

“Os empregados estão entre os '*stakeholders*' principais de uma empresa.” (European Commission, 2001: 19)

Como referido no início, este trabalho propõe-se analisar o fenómeno da subcontratação e da deslocalização dos SI/TI das empresas para os mercados emergentes, avaliando os impactos em geral e, em função das desvantagens e perdas daí decorrentes, em particular para os trabalhadores das empresas que perdem os seus empregos, com os consequentes impactos económicos e sociais. Além disso, importa perceber se uma análise dos diferentes cenários pela vertente da Responsabilidade Social poderá contribuir para inverter a decisão.

Até este momento, duas linhas de raciocínio foram seguidas. Por um lado procurou-se avaliar a sensibilidade corporativa para as questões da Responsabilidade Social e o seu peso nos processos de decisão; ao mesmo tempo que se compulsaram estudos sobre esta matéria, visando perceber as necessidades de investimento e o resultado expectável desse investimento, nomeadamente quanto aos seus impactos na empresa, na sua imagem, e nos seus *stakeholders*. A este nível pôde-se constatar que as práticas de RSO, apesar de se aplicarem a empresas de todas as dimensões, públicas e privadas, são uma preocupação mais frequente das grandes empresas, essencialmente devido a uma maior disponibilidade de recursos, humanos, financeiros ou materiais, e também devido a uma maior visibilidade das suas acções, bem como das expectativas mais elevadas por parte dos seus *stakeholders*. De uma forma geral a

RSO é usada como ferramenta para gerir os impactos da sua actividade na sociedade e a imagem ou marca que transmitem, seja local ou globalmente.

Por outro lado, também foi importante avaliar quais os elementos determinantes que levam as empresas a deslocalizar os serviços SI/TI para os mercados emergentes. Aqui procurou-se identificar as expectativas das empresas relativamente ao retorno esperado, e averiguar se essas decisões foram tomadas em plena consciência dos riscos envolvidos e das vontades de todos os *stakeholders*, ou se foram meramente um exercício matemático em busca do melhor retorno financeiro de curto prazo.

Uma terceira linha de investigação foi explorada, nomeadamente o fenómeno da globalização. Sendo este, um fenómeno essencialmente político-económico, traduz alterações enormes no funcionamento de uma economia global com implicações ao nível das variáveis objecto de estudo neste trabalho. Mais do que indicadores económicos e financeiros, taxas de inflação ou de juros, falamos de empregos, recursos, e empresas que afectam o mundo de várias formas, com impacto directo nos países e na vida quotidiana das pessoas. Assim, foi revista alguma bibliografia que procura abordar este tema pela vertente da responsabilidade empresarial, no sentido de aferir até que ponto é que neste processo de globalização a RSO é tida em conta.

a. Determinantes e expectativas

Oh (2005), no seu estudo sobre a propensão para subcontratação de serviços de TI, identifica que existe uma relação negativa entre um ambiente incerto e a decisão de subcontratar. Quando se adiciona o elemento de subcontratação em regime de *offshore*, é expectável que esta tendência ainda se verifique menos. Isto reforça a convicção de que as empresas que subcontratam em *offshore* ou deslocalizam, o fazem essencialmente em busca de resultados financeiros e não por questões de sobrevivência, sustentabilidade ou outra qualquer mais-valia que os mercados emergentes possam oferecer, até porque normalmente estão associados elementos de risco a esses mercados que nem sempre são possíveis de mitigar. A título de exemplo, nos Estados Unidos, o ordenado de um programador local relativamente a um outro em regime de *offshore outsourcing* a tempo inteiro, é mais baixo entre 40 a 60%, permitindo a libertação de algum capital para outros desenvolvimentos (Chan e

Pollard, 2006). É espectável que este seja um argumento de peso a favor da decisão de deslocalizar.

É um facto que os destinos destes investimentos são beneficiados, pelo menos do ponto de vista financeiro, com o aumento de emprego, receitas e impostos. Ainda assim é frequente serem levantadas questões quanto ao desenvolvimento sustentado desses destinos, condições laborais e outros elementos sociais, que estão muitas vezes por trás dos custos baixos. Nestes casos, o impacto na imagem e na marca da empresa pode ser devastador. Assim, a questão chave é avaliar se efectivamente essa hipotética deslocalização poderá fazer uma diferença significativa no produto final e se o impacto financeiro é relevante, ao ponto de corroborar essa decisão como acertada, permitindo conquistar, ou pelo menos manter a quota de mercado, em função do preço ou da economia de custos.

O revés da deslocalização, são os prejuízos de ordens várias para as comunidades locais e empregados, em consequência da perda de empregos nos sítios onde se encerra a actividade, sendo este efeito tanto mais grave quanto menor for a comunidade na qual a empresa se insere. Outras consequências surgem em função da adopção recorrente a deslocalizações. Quando todo um negócio é deslocalizado perdem-se talentos. Um bom exemplo disto foi uma empresa americana que precisou de competências na linguagem de programação “*small talk*”, há vários anos, e não encontrou um recurso com essas competências nos EUA. Os responsáveis da empresa acabaram por achar essa competência num país europeu (Chan e Pollard, 2006). É impossível quantificar os custos e perdas desta situação. Entre negócio perdido, e o arrastamento de situações devido à falta de recursos, insatisfação de clientes e outros prejuízos decorrentes da incapacidade de prestar o serviço, para além do aumento de custos, adicionalmente ainda se perde a possibilidade de escolha, uma vez que no futuro não terão outra hipótese senão ir ao estrangeiro buscar as competências pretendidas.

Existem outros elementos que também pesam negativamente nas deslocalizações e que não são tão objectivos. Entre esses elementos que podem contribuir para uma possível perda de qualidade do produto ou serviço produzidos em regime de *offshore*, podem constar a perda de talentos diferenciadores da organização, maiores dificuldades na comunicação durante toda a fase de desenvolvimento e implementação ou subcontratação de serviços, indisponibilidades resultantes de diferenças horárias, sabotagens, riscos de ordem política, instabilidade económica e

social entre outros. Outros aspectos existirão, que ainda poderão diminuir ou até mesmo eliminar a vantagem financeira imediata no médio longo prazo. Esses aspectos estão relacionados com a deslocalização no país de origem e poderão ser o desgaste da imagem em função de polémicas, boicotes, aumento dos custos com gestão e resolução de situações de insatisfação de *stakeholders*, indemnizações, gestão da (in)satisfação e falta de motivação dos trabalhadores, indemnizações ao Estado, comunidades locais, impactos nos fornecedores locais e em todos os seus *stakeholders* que, de alguma forma, se vejam afectados pela decisão.

Por todas estas questões é de salientar mais uma vez a importância de tomar decisões informadas e bem pensadas sobre a necessidade absoluta de deslocalizar os SI/TI. Como já referido, a taxa de insucesso dos contratos de *Outsourcing* é bastante elevada, incorrendo as empresas em custos de renegociação e alargamento de prazos dos projectos ou até mesmo da sua cessação, risco esse que poderá ser potenciado pelas diferenças de cultura e desvantagens já enumeradas quando se opta por uma localização geograficamente distante.

b. O fenómeno da globalização

Apesar de teoricamente este ser um fenómeno, como o próprio nome indica global, na prática implica actualmente a exploração de novas oportunidades em economias emergentes, por parte de países desenvolvidos e portanto essencialmente do Ocidente, nomeadamente os EUA, que estão entre os principais impulsionadores deste fenómeno, e os países da Europa Ocidental.

As premissas de quem defende a globalização, baseiam-se na crença de que caminhar para um mercado global é caminhar para o progresso, e que nos países em vias de desenvolvimento significa, caso aceitem o processo, a melhoria das condições de vida, com o crescimento económico, e a diminuição da pobreza etc.

Alguns países, em particular certos estados asiáticos, tiraram partido da globalização ao abrirem a sua economia, mas de uma forma lenta e sequenciada. Conseguiram desta forma aumentar as suas exportações e incrementar a sua taxa de crescimento. Logicamente, tiveram que baixar as suas barreiras à importação, mas fizeram-no ao seu ritmo, e apenas quando novos empregos foram criados. Simultaneamente, garantiram que existia capital para financiar a criação de novas empresas e de novos empregos. Um óptimo exemplo deste sucesso é a China, que tem

vindo a evoluir neste sentido há cerca de 20 anos, conseguindo um ritmo de crescimento consistente e elevado, diminuindo os níveis de pobreza e melhorando as condições de vida de grande parte da sua população.

O problema é que para algumas entidades, entre as quais estão o Fundo Monetário Internacional (FMI) ou a Organização Mundial do Comércio (OMC), ambos fortemente influenciados pelos Estados Unidos, este é um processo demasiado lento. Desta forma as políticas do FMI e da OMC estão fortemente condicionadas, no sentido de fomentar um processo rápido de liberalização do mercado, suportado por uma "terapia de choque" que faça abrir os mercados em prazos curtíssimos. Um problema (entre vários) com esta filosofia é que uma população que sempre viveu e se regeu segundo determinados princípios e valores, não se adapta rapidamente à mudança de paradigma, abrindo caminho aos oportunistas que encontram neste processo uma forma rápida de enriquecimento, nem sempre lícito e muitas vezes à custa da descapitalização de uma nação, agudizando as diferenças entre os muito ricos e os muito pobres que, entretanto, perderam muita ou toda a ajuda que tinham do estado, aumentando assim a tensão social em torno da globalização. A Rússia constitui um excelente exemplo desta situação. Stiglitz (2002) refere que em 1989, tinha apenas 2% da população em condições de pobreza, e menos de 10 anos depois da queda do muro de Berlim, do fim do regime comunista e do início do processo de liberalização do mercado, nomeadamente em fins de 1998, essa taxa era de uns assustadores 23,8%, para não falar dos índices de corrupção ou dos níveis de desenvolvimento da economia, que supostamente deveriam ter melhorado com a liberalização do mercado e com a abertura da economia ao resto do mundo.

Os principais críticos do processo de globalização, referem isto mesmo como a grande falha da globalização, sendo que existem mais exemplos de países em vias de desenvolvimento que foram gravemente prejudicados pela "terapia de choque", muitos deles ficando ainda com mais pobreza, com mais desemprego e com mais necessidades do que aquelas que tinham antes do início do processo. As concentrações de capital têm vindo a aumentar, constituindo outro ponto de crítica da globalização, pondo em causa o êxito de todo o processo e constituindo uma enorme fonte de agitação social, como pode ser verificado pelas várias manifestações com elevados níveis de violência, aquando das reuniões do G8 e da OMC. Outra fonte de crítica no processo prende-se, precisamente, com a dualidade de critérios e jogos

políticos em função dos interesses financeiros das potências económicas, em particular dos EUA, que constituem uma fonte acrescida de injustiça e descrença.

Mas nem só os países em vias de desenvolvimento enfrentam dificuldades. As grandes potências mundiais também enfrentam os seus próprios desafios com a migração dos empregos para as economias emergentes onde a mão-de-obra é mais barata e os incentivos para as empresas são mais significativos.

"O problema da América não estava na perda de fulgor da economia americana. Estava nos desequilíbrios provocados pela revolução tecnológica e na rápida globalização dos mercados, que estavam a sobrecarregar os sistemas financeiros de todo o mundo." (Greenspan, 2007: 213)

De facto, esta nova concorrência com os mercados emergentes que se revela em função deste processo mundial, agitou a vida como a conhecemos, constituindo uma nova era económica. O ritmo a que a mudança acontece hoje é incrível, fenómeno impulsionado pelas tecnologias de informação que constituem uma ferramenta essencial a todo o processo económico. Nos dias de hoje, o rápido acesso à informação influencia a *performance* das empresas ao ponto das mesmas terem que se adaptar e procurar a melhoria contínua dos seus sistemas. Nesse processo, e face às novas possibilidades de comunicação e mobilidade, as empresas procuram novas oportunidades nestes mercados emergentes, para diminuir os seus custos e otimizar os seus processos. No passado, este foi um fenómeno que afectou bastante os processos produtivos que requeriam muita mão-de-obra não especializada, mas que nesta era da tecnologia em constante evolução, afecta igualmente trabalhos que requerem mão-de-obra especializada, sendo bastante comum nos dias de hoje a deslocalização dos SI/TI, sendo esta uma fonte de *stress* e inquietação entre os quadros médios superiores nas empresas dos países desenvolvidos.

De facto, a área dos SI/TI constitui um nicho de mercado já com bastante peso na economia destes mercados emergentes, com tendência a crescer, e que as economias ocidentais exploram, visando melhorar continuamente a sua competitividade. Sendo este um objectivo legítimo, ou não fosse esta uma, senão a principal responsabilidade social de uma empresa - garantir a sua própria

sobrevivência e sustentabilidade - é igualmente importante que a empresa aja em harmonia com os restantes *stakeholders*.

Em suma, a dúvida persiste, contrabalançando as desvantagens sociais e os impactos nas empresas que derivam do encerramento de instalações e da deslocalização para os mercados emergentes, talvez apostando na valorização do que já existe, e procurando formas inovadoras de rentabilizar o investimento já feito, é possível que o paradigma das deslocalizações possa ser repensado.

“...Implementar a RSO necessita de empenho da gestão de topo, mas também de pensamento inovador, e deste modo, novas competências e um maior envolvimento dos empregados e dos seus representantes, num diálogo que permita estruturar o feedback permanente e os ajustes. O diálogo social com os representantes dos trabalhadores, que é o principal mecanismo de definição do relacionamento entre a empresa e os seus trabalhadores, desempenha desta forma um papel crucial na adopção em larga escala de práticas socialmente responsáveis.” (European Commission, 2001: 19)

III. Metodologia

1. Breve incursão às questões epistemológicas

a. A investigação em ciências sociais

A investigação em ciências sociais tem como objectivo alargar a compreensão sobre os significados e significantes de fenómenos sociais, que pela sua própria natureza não são exactos nem previsíveis. Exemplos podem ser, a investigação sobre a lógica de funcionamento de uma organização ou uma análise sobre os impactos de medidas políticas num grupo que, em última instância, contribuem para aumentar o conhecimento científico de determinado fenómeno da vida colectiva.

Começa normalmente numa ideia pertinente do investigador, sobre a qual poderá ter alguns conhecimentos, mas não a resposta. Poderá talvez até ser detentor de uma determinada posição, mas predispondo-se a investigar e aprofundar o tema numa perspectiva de conhecimento e não de demonstração, sendo conveniente que a postura do investigador surja, por um lado, numa vertente de curiosidade com vista ao aumento do seu conhecimento pessoal mas, por outro lado, também em função de algum altruísmo no sentido em que pretende contribuir para o conhecimento geral sobre o fenómeno investigado.

É então necessário que se proceda a uma fundamentação teórica, que permita clarificar a lógica subjacente aos pressupostos do fenómeno alvo de investigação, e dessa forma definir as proposições a estudar. Nesta fase é necessário que se comece por formular uma questão de investigação, traduzindo a problemática que se pretende investigar numa pergunta objectiva e clara, unívoca e concisa, que servirá como ponto de partida. Logicamente que esta questão deve ser passível de resposta por parte do investigador, nomeadamente em tempo e recursos financeiros e materiais disponíveis (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Em função da pergunta de investigação, deverão ser formuladas hipóteses. Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), estas hipóteses constituem possíveis respostas à pergunta de investigação inicialmente definida, que podem ou não ser confirmadas em função da confrontação com os resultados da investigação propriamente dita. Como tal, na formulação das hipóteses, deve ser uma preocupação do investigador, que uma hipótese seja verificável.

Após a formulação das hipóteses, há que observar os indicadores definidos nos conceitos subjacentes a cada hipótese, tendo o cuidado de circunscrever a população alvo a uma amostra realista e razoável, que permita que a observação ocorra dentro de parâmetros aceitáveis e espectáveis de tempo e recursos, ao mesmo tempo que permite a obtenção de desvios mínimos face à realidade.

Para o processo de observação, e de acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), deverá ser concebido um instrumento que permita recolher todas as informações que são necessárias à verificação das hipóteses. Esse instrumento de recolha de informação deverá ser testado numa amostra da população alvo, que permita aferir todas as suas falhas e limitações. Este passo permite efectuar correcções na ferramenta de recolha de informação, que de outra forma poderia trazer erros, condicionando o sucesso da investigação. A observação pode ser feita por diferentes métodos, como inquéritos, entrevistas, observações directas, ou métodos que podem ser um misto dos anteriores.

Após a observação, deverá proceder-se à análise, que pode ser uma análise estatística ou análise de conteúdos, podendo ainda existir variantes e métodos complementares, sendo este um ponto que depende do fenómeno e tipo de dados obtidos na observação, e do objectivo pretendido.

Por fim a conclusão, que consiste numa recapitulação do procedimento, evidenciando os resultados obtidos da observação, e da confrontação com as proposições iniciais, procurando salientar em que medida o trabalho contribuiu para a evolução do conhecimento sobre o tema, devendo inclusive referir limitações do trabalho e delineando novas linhas de investigação, bem como as suas consequências práticas identificadas.

b. O método do inquérito

O método de observação está obviamente dependente dos objectivos que se pretendem atingir com a investigação, bem como das características e condicionantes da temática em análise.

O método de observação escolhido para este trabalho, foi o método do inquérito que, de uma forma geral, consiste em colocar um conjunto de questões sobre uma realidade ou fenómeno social e que se adequa a uma pesquisa que procura conhecimento sobre um determinado fenómeno social de uma população específica.

que pode ser atingido, analisando as várias respostas individuais, evidenciando desta forma as tendências do grupo.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), os questionários podem ser de administração indirecta, quando são preenchidos pelo inquiridor, a partir das respostas do inquirido, ou de administração directa quando são preenchidos directamente pelos inquiridos, sendo este último mais impreciso e menos confiável. No caso do questionário elaborado para este trabalho, e em função das condicionantes e limitações, optou-se pelo método de administração directa, sendo que as alternativas de resposta foram condicionadas a um conjunto de possibilidades, pré-definido e controlado pelo investigador de forma a mitigar, dentro do possível, imprecisões de resposta bem como facilitar o processo de análise.

Este método permite aferir uma quantidade de dados relativamente elevada, e como tal possibilita o estabelecimento de um número elevado de correlações entre os vários elementos identificados. É no entanto um método que, como já referido, e dependendo das vias usadas, se pode revelar caro, susceptível a erros no tratamento e interpretação do inquérito por parte do inquirido, e como tal poderá ser um método que padeça de alguma fragilidade enquanto ferramenta de recolha de dados credível. Contudo, este é um ponto que pode ser minimizado, dependendo das exigências, objectivos e disponibilidade do investigador, na forma de conduzir a observação (por exemplo, usando a administração indirecta), bem como da utilização de métodos complementares de observação (Quivy e Campenhoudt, 2008).

2. Processo de desenvolvimento da pesquisa

a. Questionário

Conforme indiciado no início deste trabalho, e de acordo com a temática em estudo foi elaborado um questionário com o objectivo de encontrar respostas para algumas das principais questões que se vêm colocando nos mundos académico e empresarial.

Uma razão que levou à escolha pela elaboração do inquérito surge precisamente pela possível dimensão da amostra, que torna outros métodos demasiado exigentes ao nível da disponibilidade de recursos (com particular ênfase nos temporais e financeiros). Outra razão prendia-se com o tipo de análise que se

pretendia fazer, nomeadamente uma análise essencialmente descritiva, pelo que se procurou verificar a variação das opiniões relativamente a determinadas proposições, bem como identificar as diversas relações causa-efeito entre os vários elementos, procurando constatar a existência (ou não) de diferenças acentuadas nalgumas variáveis como comportamentos, crenças ou atitudes perante o tema.

No entanto, elaborar este questionário exigiu algum cuidado, no sentido de garantir alguns pressupostos, nomeadamente, que os respondentes se sentissem protegidos de qualquer questão que pusesse em causa a sua confidencialidade, pois era muito importante que respondessem de forma honesta e em consciência às questões que lhes eram colocadas, mas permitindo categorizar os inquiridos e as suas empresas. E, simultaneamente, pretendia-se que o questionário fosse capaz de abranger os tópicos em questão, respeitando uma sequenciação lógica das questões que, por sua vez, derivam da pesquisa bibliográfica e que foram divididas por categorias permitindo o seu tratamento por grupos.

Foi construída uma primeira versão do questionário, que foi testada num grupo de 10 profissionais seniores (consultores com mais de 5 anos de experiência), como forma de detectar possíveis falhas, ou oportunidades de melhoria do questionário (ver secção seguinte), sendo que deste pré-teste resultou o questionário final que se encontra em anexo (apêndice B).

b. Pré-teste

Antes de aplicar o inquérito propriamente dito, considerou-se pertinente testar o questionário proposto, enquanto ferramenta de recolha de dados, junto de uma amostra de profissionais de SI/TI a trabalhar em empresas portuguesas do sector, de forma a se identificarem falhas e proceder-se às devidas correcções e melhorias. A amostra deste teste era constituída por 10 elementos, 8 do sexo masculino e 2 do sexo feminino todos eles consultores na área dos SI/TI, pertencendo a sua maioria a médias e grandes empresas e com experiência profissional superior a 5 anos, sendo que 60% tinham entre 9 e 12 anos de experiência. Na sua maioria (8) tinham idades compreendidas entre os 30 e 35 anos. Todos os inquiridos possuíam formação académica superior sendo, nomeadamente, 9 licenciados e 1 pós-graduado.

Em resultado deste teste identificaram-se questões menores com o questionário, essencialmente relacionadas com a falta de clareza de algumas

perguntas (exemplo: confusão na utilização de algumas expressões como “Migrar” em vez de “Deslocalizar”) e com dificuldades em responder a algumas perguntas específicas da empresa, como por exemplo o volume de negócios, pergunta à qual só responderam 3 dos inquiridos no teste. No seguimento, alguns comentários também sugeriram que algumas perguntas seriam demasiado extensas, dificultando o enquadramento das respostas, bem como a extensão do questionário em si. No geral, as reacções à forma e conteúdo foram positivas, o que, com algumas correcções de pormenor, permitiu chegar ao documento final (ver Apêndice B), que se considerou apropriado para ser apresentado e usado de forma fiável enquanto ferramenta de recolha de dados.

Assim, o questionário proposto procurou aferir a opinião e a sensibilidade dos profissionais de SI/TI relativamente a esta matéria, avaliando até onde vai o seu conhecimento do assunto e quais as suas opiniões e expectativas pessoais. Acredita-se que, a partir dos resultados obtidos, se conseguirá aferir se existe uma apetência suficientemente significativa para justificar o alargamento do debate acerca destas questões e se, por outro lado, aqueles profissionais são sensíveis aos impactos da RSO (ou da sua ausência) na sociedade, aos mais variados níveis. Em função dos resultados será, talvez, possível convencer e motivar as empresas no sentido de que vale a pena investir numa gestão socialmente consciente e de que, inclusive, será possível obter ganhos através de alternativas inovadoras face à deslocalização como forma de melhorar os indicadores de desempenho económico.

c. Recolha de dados

Relativamente à recolha e tratamento de dados houve uma preocupação acrescida em garantir (até onde fosse possível), que a amostra se encontrava restrita a profissionais que realmente estivessem a exercer na área dos SI/TI. Consequentemente a distribuição do inquérito revelou-se um problema, pois por um lado pretendia-se abranger uma amostra que, face ao universo possível, fosse significativa o suficiente. Por outro lado, a escolha de um método de distribuição, que não discriminasse o destinatário à partida (por exemplo, publicando o questionário na internet), aumentaria a probabilidade dos questionários serem respondidos por elementos que não correspondiam ao perfil pretendido, e dessa forma, adulterar os resultados da investigação.

Assim, foi escolhida uma abordagem mais pessoal e directa para a administração dos questionários, em detrimento de métodos mais “automáticos” como inquéritos via Web que, se por um lado facilitariam a análise dos resultados, bem como a obtenção de uma amostra ainda mais significativa, por outro lado não iriam garantir a homogeneidade dos respondentes e, nessa medida, poderiam apresentar resultados com enormes margens de erro.

Essencialmente procurou-se obter respostas por duas vias distintas. Uma primeira via suportou-se numa carta de apresentação (ver apêndice A), anexada a um e-mail, juntamente com o questionário, dirigido a empresas do sector a operar em território nacional. Para isto foi criada uma conta de e-mail específica, que permitisse um melhor controlo dos envios e minimizasse a ocorrência de confusões ou contaminações, sendo esse e-mail, remetido em função dos contactos disponíveis nas páginas corporativas das empresas, destinadas à comunicação geral. Este foi, no entanto, um método que se revelou infrutífero, uma vez que as empresas contactadas não se manifestaram disponíveis para colaborar na investigação.

Uma segunda via explorada consistiu na entrega directa do questionário a profissionais da carteira de conhecimentos do investigador, para divulgação interna nas suas empresas, o que acabou por resultar num total de 61 respostas válidas.

IV. Inquérito

1. Caracterização geral da população objecto de estudo

a. Génese e evolução

O *Outsourcing* em Portugal têm vindo a crescer nos últimos anos firmando-se como um sector de grande importância na economia, em particular nas áreas dos Sistemas de Informação.

Apesar de ser referido comumente como “sector dos SI/TI”, em verdade os sistemas de informação são transversais, revelando-se primordiais para a sobrevivência de qualquer sector vertical da economia. Do ramo segurador à banca, dos transportes à logística, passando pela saúde ou pelas comunicações, os SI/TI desempenham um papel vital nos tempos actuais, e como tal são alvo de muita estratégia, pesquisa e desenvolvimento. As opções multiplicam-se, e foram surgindo diversas modalidades ao longo dos últimos anos.

No passado as empresas adquiriam as competências, ao ponto de ser comum, os departamentos de sistemas de informação serem os departamentos mais poderosos da organização, mesmo não sendo “*core business*” da organização.

Com a generalização, evolução e profissionalização, aos poucos as empresas foram optando por subcontratar, o que acabou por criar este fenómeno do *Outsourcing* nos SI/TI, onde as empresas partilham os riscos e responsabilidades destes sistemas com os seus fornecedores, mantendo um controlo mais reduzido das suas actividades, delegando nas diversas entidades externas que fornecem os SI/TI, e alterando por completo o paradigma associado aos sistemas de informação.

Actualmente, e numa perspectiva de constante aquisição de novas competências e diminuição dos custos, o paradigma da subcontratação mudou os seus termos. Enquanto no passado, e numa perspectiva económica, a subcontratação implicava transferir empregos de uma organização para um prestador de serviço, regra geral no mesmo país, com uma menor perda de empregos ao nível nacional, actualmente com o *Offshore Outsourcing*, esta questão é levada mais além, uma vez que a organização que subcontrata neste regime, vai recorrer a prestadores de serviço de outras economias. Em suma, perdem-se empregos e competências em termos nacionais.

São várias as razões que levam a estas tomadas de decisão, e certamente na análise efectuada pelas empresas que decidem subcontratar, são considerados os impactos no plano financeiro e operacional, sendo ponderados os respectivos custos e proveitos. Fica no entanto a dúvida, se essa análise também se debruça sobre o plano da responsabilidade social da empresa, considerando os custos e proveitos daí decorrentes e, se essa análise foi feita, qual o seu peso numa decisão final.

Perceber a importância que a responsabilidade social tem no sector dos SI/TI e, conseqüentemente, qual a ponderação desta variável numa decisão de deslocalização é um objectivo deste estudo, e nesse sentido pretende inquirir os profissionais da área a operar em Portugal, em particular aqueles que exercem as suas funções em organizações multinacionais (ou organizações com capacidade para deslocalizar os seus serviços), sendo estes os principais constituintes da população alvo deste estudo.

b. Enquadramento sectorial

Em Portugal já existe um mercado significativo de empresas a operar na área dos SI/TI, prestando serviços, desenvolvendo *software* ou fornecendo *hardware*. Segundo dados da “Semana Informática” (2009), em 2008 as 200 maiores empresas a operar em Portugal, totalizaram um volume de negócios a rondar os 5 mil milhões de euros.

Segundo dados recentes (VidaEconómica, 2009), até 2015, o sector poderá representar cerca de 1,3% do PIB nacional, prevendo-se que o impacto no emprego também seja bastante significativo, quase que duplicando o número de postos de trabalho, passando de cerca de 25000 em 2008 para quase 45000 em 2015. Da mesma forma são reconhecidas condições únicas em Portugal para tornar o sector como uma referência no mercado internacional ao nível do *Outsourcing* SI/TI

Regra geral, as empresas de grande dimensão que actuam no sector, são empresas multinacionais, ou com potencial para o serem, e são normalmente financiadas por intermédio de capitais alheios, sendo por isso bastante permeáveis ao fenómeno do *outsourcing* na perspectiva do fornecedor, do cliente ou de ambos.

No ponto seguinte, apresenta-se um breve diagnóstico estratégico do sector dos SI/TI, como forma de melhor identificar os principais traços característicos do

conjunto de unidades económicas que constituem o universo de referência do presente trabalho.

2. Breve diagnóstico estratégico

Nestas linhas pretende-se passar em revista as características principais inerentes ao mercado do *Outsourcing* SI/TI. Considerando que, mesmo entre economias ocidentais existem diferentes condicionalismos e níveis de desenvolvimento, que não é o objectivo deste trabalho efectuar uma análise profunda do panorama económico e estratégico do sector no Ocidente, e considerando as óbvias limitações em fazer uma análise detalhada para as principais economias ocidentais, esta revisão focou-se essencialmente na análise ao estado da arte em Portugal.

Pontos fortes:

Capacidade competitiva – Segundo um estudo realizado pela Associação Portuguesa de *Outsourcing* (APO), Portugal é um “país competitivo” em termos de custos e que tem vindo a tornar-se mais competitivo nos últimos anos devido aos investimentos realizados na área da tecnologia, da educação, da inovação e das infra-estruturas (Computerworld.com.pt, 2010).

Estabilidade política – Como já referido, Djavanshir (2005) identifica nas economias emergentes riscos políticos, que, pelas suas próprias características são imprevisíveis e difíceis de mitigar. A esse nível o ocidente é pautado por uma estabilidade política e coesão social que oferece outra segurança, e que torna as opções de subcontratar em regime de *outsourcing*, regra geral, menos arriscadas.

Localização – Portugal goza de uma localização privilegiada para a implementação de serviços de *outsourcing* em regime de “*nearshore*”. É reconhecida uma mais-valia na proximidade ao cliente. A semelhança entre as culturas fomenta uma maior compreensão dos desejos e expectativas das pessoas envolvidas, que por sua vez potencia o sucesso dos projectos (Caçador, 2009b). Por outro lado, também pode servir como “*hub*” para expansão de negócio. A título de exemplo é possível referir a estratégia da empresa “Tovts” que criou um escritório em Portugal a partir do qual desenvolveu negócio para a Europa e PALOPS (Sargento, 2009).

Capacidades linguísticas dos portugueses e elevada flexibilidade – É reconhecido aos portugueses uma maior capacidade no domínio de várias línguas face a profissionais de outros países, bem como uma grande flexibilidade dos colaboradores que revelam muita facilidade em adaptar-se, e trabalhar com valores culturais diferentes daqueles que são os seus. Estas características podem e devem ser exploradas, como factores favoráveis à escolha de Portugal para destino de alguns projectos de *Outsourcing* (Caçador, 2009b; Computerworld.com.pt, 2010).

Pontos fracos:

Fiscalidade pouco concorrencial – Segundo um estudo da APO (Computerworld.com.pt, 2010), é reconhecido que o nosso sistema fiscal não incentiva o investimento de empresas estrangeiras, sendo este um ponto fraco que é transversal à economia, e que fragiliza a posição de Portugal, face aos seus principais concorrentes, nomeadamente os mercados emergentes.

Sistema judicial ineficiente – No mesmo estudo da APO (Computerworld.com.pt, 2010), também é reconhecida a fragilidade do sistema judicial português. Sendo a Justiça um pilar fundamental de qualquer estado de direito, essencial ao funcionamento eficiente de uma economia, e sendo este um vector das análises de risco dos potenciais investidores, sem dúvida que constitui um elemento castrador da competitividade económica de Portugal

Fraca capacidade empreendedora – Conforme afirmam Gaspar e Pinho (2007) os portugueses padecem de uma falta de espírito empreendedor justificada em parte pela evolução histórica da economia e da sociedade portuguesa e também devido aos baixos níveis de inovação e de acesso ao conhecimento. Esta falta de empreendedorismo, poderá causar que excelentes oportunidades não sejam devidamente aproveitadas.

Oportunidades

Investimento público e incentivos governamentais ao empreendedorismo e inovação – Sendo factores transversais a todos os sectores económicos, Gaspar e Pinho (2007) enumeram os principais contributos do empreendedorismo para a sociedade,

nomeadamente a criação de emprego (incluindo o auto-emprego), a criação de riqueza, a importância de novas empresas para o advento da inovação e o facto de constituir uma opção de carreira para uma parte significativa da força de trabalho. Por outro lado, e segundo dados do INE, relativos a 2005, as PME representam 99,6% do tecido empresarial, geram 75,2% do emprego e realizam 56,4% do volume de negócios nacional (IAPMEI, 2010). Nessa perspectiva, se for possível mudar o paradigma do tecido empresarial português, fomentando o empreendedorismo, iniciativas governamentais como o Plano Tecnológico constituem uma oportunidade que pode e deve ser explorada. (*vide* <http://www.planotecnologico.pt/>).

Capacidade de inovação – A evolução constante dos sistemas de informação, cria novos nichos de mercado que podem e devem ser explorados, numa óptica de pesquisa de competências únicas. Existem alguns exemplos que demonstram que Portugal tem condições para explorar esta vertente, nomeadamente no caso da Via Verde, ou mais recentemente, uma parceria anunciada ente a Xerox e a Várzea da Rainha Impressores que está a alterar paradigmas e a ajudar a criar novas oportunidades em negócios de papel, que durante anos tiveram uma capacidade muito limitada de reagir a mudanças e mostrar flexibilidade (Ferreira, 2010).

Globalização – A possibilidade de exportar serviços de TI altamente especializados constitui uma oportunidade de expansão muito atractiva, existindo actualmente algumas empresas que já expandiram o seu mercado aos PALOP e outros países como Marrocos, Grécia ou Itália (Sargento, 2009).

Novos investimentos na área das TI por parte das empresas privadas – Alguns estudos feitos pela Gartner (Computerworld.com.pt, 2009a) e pela Accenture e Economist Intelligence Unit (Computerworld.com.pt, 2009c) indicam que 2010 vai ser um ano de retoma do investimento na área das TI, o que constitui uma óptima oportunidade para divulgar e expandir o negócio de TI.

Ameaças:

Condicionalismos causados pelo sistema judicial, pela fiscalidade e pelo regime laboral em Portugal – A Computerworld.com.pt (2010), refere um estudo da Associação Portuguesa de *Outsourcing*, segundo o qual é reconhecido que, apesar de

existir um cenário favorável ao estabelecimento de Portugal como opção *Nearshore* no sector do *Outsourcing*, esta possibilidade está ameaçada pelo funcionamento do sistema judicial, da fiscalidade e do regime laboral, que limitam a competitividade internacional do sector.

Concorrência forte – Essencialmente da Europa de Leste, Irlanda ou Índia. Em entrevista à “Semana Informática”, Frederico Moreira Rato, Presidente da Portugal *Outsourcing* reconhece isso mesmo, ao apontar os países de Leste e a Irlanda, como os principais concorrentes de Portugal no sector do *outsourcing* (Caçador, 2009b). Se no caso da Irlanda, isto já acontece há alguns anos, no caso dos países de Leste, ou Índia (Gonçalves, 2008) representa uma nova preocupação para o sector, em particular devido à mão-de-obra mais barata e legislação mais flexível.

Factores críticos de sucesso

Custos – Sem dúvida, a grande vantagem dos mercados emergentes é o factor custos, e será por esta vertente que esses mercados se irão diferenciar nos tempos mais próximos. É previsível um aumento dos custos nesses mercados à medida que a procura aumenta e as competências se vão desenvolvendo mas, actualmente, isso não tem um peso significativo que possa inverter a tendência de deslocalização (Gonçalves, 2008; Djavanshir, 2005).

Formação, competências, certificação – Em função desta realidade, e considerando que as economias ocidentais têm poucas possibilidades de fazer concorrência nos custos, as empresas terão que apostar numa diferenciação, pela qualidade e elevada exigência e disponibilidade dos serviços apresentados. Nesta perspectiva será essencial manter um nível de ensino, exigente e actualizado e, simultaneamente, inculcar um espírito de actualização e aprendizagem contínua nos profissionais do sector. Da mesma forma, as empresas necessitam de assumir a sua responsabilidade e apostar na formação contínua dos seus recursos, e na criação de centros de excelência essenciais à competitividade, num sector que enfrenta constantes ameaças do exterior. A esse nível Portugal poderá ter uma vantagem, uma vez que o ensino em Portugal denota um esforço de diversificação da oferta de cursos na área das TIC, bem como a existência de um maior reconhecimento da certificação de competências por parte das

empresas, que é certamente uma mais-valia na hora de escolher fornecedores de SI/TI (Calé, 2010).

Localização – A localização será também um elemento fundamental para cativar investimento. No contexto actual, Portugal tem, como já referido anteriormente, condições para se constituir como uma opção para a instalação de serviços de *outsourcing* em regime de ‘*nearshore*’ (Computerworld.com.pt, 2010).

Disponibilidade de mão-de-obra especializada – A disponibilidade de competências será também um elemento essencial. Segundo um estudo da Robert Half Technology (Computerworld.com.pt, 2009b), em 2010 as empresas terão que lidar com uma escassez de mão-de-obra especializada, o que poderá revelar-se um problema. Assegurar a sobrevivência implica adquirir e reter o talento, e essa constituirá uma função crítica das empresas da área.

Barreiras à entrada

Nas linhas que se seguem serão referidas algumas das barreiras mais características ao sector dos sistemas de informação.

Escassez e dificuldade no recrutamento de talento – Aquando da entrada de um novo concorrente no mercado, é necessário recrutar profissionais com elevada experiência e conhecimentos técnicos, de forma a garantir a implementação bem sucedida de projectos. Estes recursos não são baratos e nem sempre estão disponíveis. São normalmente recursos exigentes, com elevado poder negocial pelo que a sua contratação nem sempre é fácil (Computerworld.com.pt, 2009b; Calé, 2010).

Concorrência – A existência de uma concorrência tanto interna como externa muito forte, aliada a um crescente poder negocial dos clientes, com contratos cada vez mais exigentes e dinâmicos que, condicionam os preços praticados, bem como o retorno obtido em função do nível de serviço prestado, criam pressão adicional nos prestadores de serviço de SI/TI (Ferreira, 2008).

Legislação laboral – A legislação laboral existente em Portugal, dificulta a dispensa dos recursos excedentários (Computerworld.com.pt, 2010). Considerando o risco

associado à criação e actividade de novas empresas, é possível que essa restrição constitua um obstáculo ao empreendedorismo.

Dinâmicas de relacionamento com a envolvente

A volatilidade do sector, e a incerteza em que opera, implica um grande dinamismo no relacionamento com todos os actores. Se levarmos em consideração o incremento da globalização, esta dinâmica é ainda mais tempestuosa, em virtude da interdependência entre os vários agentes, numa busca frenética por vantagens competitivas.

Apesar de estar em constante evolução e desenvolvimento, o sector dos SI/TI está já bastante maduro, e neste momento existe uma forte competição, o que numa dinâmica económica de “destruição criadora” como apelidada por Joseph Schumpeter, leva a um fortalecimento das competências à medida que aqueles menos competentes vão desaparecendo. Consequentemente, o poder negocial dos clientes tem vindo a aumentar junto das empresas. Hoje, os clientes pedem várias propostas antes de subcontratar um serviço, o que coloca muita pressão nos preços praticados, sem no entanto descuidar a exigência de qualidade. Por outro lado, a maior disponibilidade de oferta, alarga as possibilidades ao alcance dos clientes, e gera uma maior facilidade na satisfação das suas necessidades imediatas com custos cada vez mais baixos (Ferreira, 2008; Goo e Nam 2007).

Os profissionais do sector, ressentem-se desta exigência de preço, pois isto coloca pressão sobre os ordenados, que nos últimos anos têm vindo a baixar significativamente, à medida que a exigência sobre eles aumenta. Num sector que evolui cada vez mais rapidamente, os profissionais que nele operam têm necessidades de actualização francamente elevadas sob pena de rapidamente se tornarem obsoletos (Computerworld.com.pt, 2009b; Calé, 2010). Esta é uma fonte constante de pressão sobre os profissionais do sector que demonstram, cada vez mais, a dificuldade em manter o equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal.

Logicamente, a competição externa dos mercados emergentes agudizou ainda mais toda esta problemática. Mercados como a Índia e a China, oferecem custos de funcionamento francamente mais baixos, e a migração de serviços para esses mercados é uma realidade, o que pressiona mais os preços, a exigência de qualidade e os ordenados (Gonçalves, 2008; Djavanshir *et al.*, 2005). Nem todas as empresas conseguem operar em níveis de eficiência que lhes permitam sobreviver num

ambiente tão exigente; e a busca constante por elementos que constituam vantagens únicas sobre esses mercados, torna-se num imperativo de sobrevivência (Dâmaso, 2010a).

As comunidades locais são afectadas enquanto fornecedoras de mão-de-obra, e enquanto entidades afectadas pela actividade empresarial aos mais variados níveis (Cadbury, 2006). Numa fase de evolução e criação de negócio, existe um aumento da qualidade de vida com o surgimento de novos empregos, sendo normalmente este um elemento de satisfação. No entanto, em cenários de falência, seja em consequência da competição com o mercado interno, ou por causa de deslocalizações para os mercados emergentes, existe o inevitável aumento do desemprego, com as inerentes consequências para a qualidade de vida. Nesta situação, os problemas da sociedade começam a revelar-se com crescentes níveis de ansiedade e angústia, aumento da criminalidade e insatisfação em geral.

A Administração Pública também é afectada nesta dinâmica. Transversais a qualquer sector, as contratações e despedimentos constituem fontes de alívio ou pressão adicional sobre os cofres do Estado. Manter os empregos permanece uma prioridade para qualquer governo, que sofre pressão adicional em função da opinião pública. Por outro lado, os governantes ficam reféns da sua própria legislação, o que por vezes dificulta a obtenção de acordos essenciais à preservação das empresas no país. Mais, os governos sobrevivem em função dos impostos que cobram, e a deslocalização de empresas implica uma perda de receitas valiosas o que, por sua vez, significa que a competição com mercados emergentes não acontece apenas entre empresas, mas também entre governos, que devem encontrar o equilíbrio entre assegurar os direitos dos cidadãos (já adquiridos) e um ambiente atraente para as empresas operarem.

Em suma, apesar de já se encontrar num nível de maturidade avançado, o sector dos SI/TI continua a estar sujeito, cada vez mais, a uma dinâmica de competição acérrima, que exige níveis de eficiência cada vez maiores das empresas como condição essencial à sobrevivência.

V. Resultados e conclusões

1. Resultados do inquérito

Neste subcapítulo faz-se uma análise preliminar das respostas às diversas questões do inquérito, estando a análise completa disponível em secção própria. De uma forma geral, as questões foram respondidas, com uma percentagem bastante baixa de inquiridos que não respondem, exceptuando 4 questões onde quase ¼ dos inquiridos não respondeu. Aqui são evidenciadas as tendências de cada resposta, e no final de cada grupo é apresentada uma breve reflexão sobre os resultados obtidos, os quais serão alvo de discussão mais aprofundada na secção seguinte.

O questionário proposto é constituído por 48 questões, distribuídas por 5 categorias, nomeadamente:

1. Princípios fundamentais da empresa
 - a) Missão, Visão e Valores
 - b) Interesses prioritários
2. Relações com os *stakeholders*
 - a) Governo
 - b) Sociedade
 - c) Clientes
 - d) Fornecedores
 - e) Accionistas
 - f) Empregados
3. Indicadores de *performance* e preocupações económico-financeiras
4. Direitos laborais
5. Mercados Emergentes

Na altura da abordagem às empresas para a realização do inquérito, foi consultada a lista das 200 maiores empresas de Portugal (Sousa e Pereira, 2007), que serviu de base para pesquisar contactos de e-mail válidos, essenciais para envio do questionário e carta de apresentação, nas primeiras 44 empresas da lista, tendo-se obtido 18 possíveis contactos, os quais foram iniciados. As restantes empresas foram eliminadas, devido á ausência de um meio de contacto possível (ou não existia um e-

mail disponível, ou a única forma possível de contacto seria um formulário online, que impossibilitava o envio de anexos). O objectivo seria o de, internamente, as empresas que estivessem interessadas em participar, disponibilizarem o e-mail enviado aos seus profissionais considerados competentes para o responder, podendo eles próprios devolver o questionário posteriormente. Uma das principais razões que levou à escolha deste método, era uma maior facilidade em fazer chegar este e-mail não só a consultores, mas também a quadros superiores que pudessem transmitir o ponto de vista das chefias. No entanto, e com isto em mente, a construção do inquérito foi condicionada devido à natureza sensível de alguns elementos, que seriam essenciais a uma categorização da amostra, mas que poderiam ser considerados por parte dos inquiridos como informação privilegiada, ou como uma falta de sigilo da resposta e como tal não passíveis de obtenção num inquérito do género como o apresentado, o que condicionaria a colaboração.

Portanto, na impossibilidade de administrar o inquérito directamente, e com o objectivo de não condicionar as respostas à partida, pois era pretendido que as mesmas fossem o mais isentas possível, elementos como o nome da empresa, que permitiriam categorizar o universo potencial e taxa de resposta, tiveram que ser excluídos, criando alguns condicionalismos à análise.

Lamentavelmente, não foram obtidos quaisquer resultados com esta abordagem, o que levou a considerar um segundo método de recolha, nomeadamente a entrega directa de questionários a consultores da área, também aqui com a indicação para facultar os elementos a outros consultores que reunissem condições para responder ao mesmo, numa óptica de “rede social”, e que, em última análise permitisse obter um número razoável de respostas. No entanto, também aqui se mantém a limitação na divulgação de informação que pudesse ser considerada privilegiada e como tal, mais uma vez não foram incluídos elementos que pudessem relacionar os questionários com as empresas ou com os consultores visados.

Por esta via foram realizados entre 50 a 60 contactos (não é possível precisar o numero exacto, pois nalguns casos foi necessário proceder ao reenvio dos elementos, noutros casos os elementos foram entregues por mão própria), verificando-se que, no geral, o inquérito foi bem aceite, obtendo-se uma boa participação. Apesar de alguns destes contactos se terem revelado infrutíferos, outros foram bastante úteis, contribuindo para a obtenção de outras respostas, tendo-se conseguido, no total, 61 inquéritos válidos.

Na sua maioria, os respondentes são consultores na área dos SI a operar em vários ramos, nomeadamente seguros, banca, telecomunicações, Web e prestação de serviços (um diz respeito à área do ensino, não especificando em que nível desenvolve as suas actividades), entre outras áreas como Engenharias e ou Publicidade e Comunicação. Apenas quatro não especificam a actividade.

A amostra também se distribui geograficamente, existindo uma percentagem algo elevada de inquiridos a operar em Lisboa (com pouco mais de 50%), mas também Maia, Porto (com 7 inquiridos) e alguns da área do Ribatejo, nomeadamente Santarém e Vila Franca, tendo 13 omitido a localização da sede.

A amostra é constituída por 44 respondentes do sexo masculino, 16 do sexo feminino, sendo que 1 não indicou o género.

A seguir apresenta-se um gráfico com a dispersão das idades dos respondentes. Pelo que se pode verificar cerca de metade da amostra encontra-se na faixa etária dos 30 aos 35 anos, sendo ainda de referir que a faixa etária com mais de 35 anos, representa quase um terço da amostra.

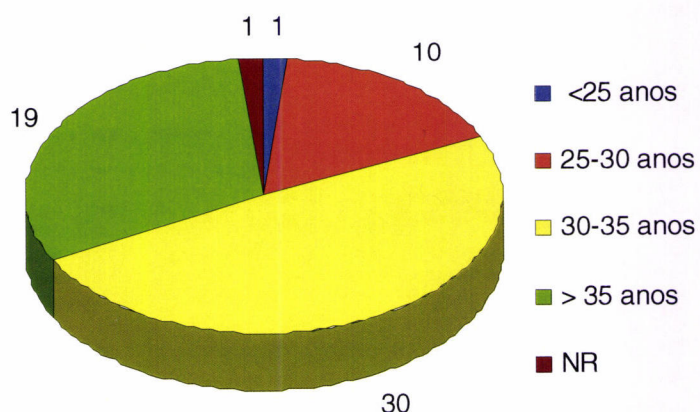


Figura 1 – Respondentes por idades

Relativamente às habilitações literárias, a grande maioria (44 inquiridos) eram licenciados. Existiam ainda 4 com habilitações até ao 12º ano, 5 bacharéis, 6 pós-graduados e 2 mestres.

Em baixo pode-se constatar que a amostra é relativamente homogénea na dispersão relativamente à experiência profissional:

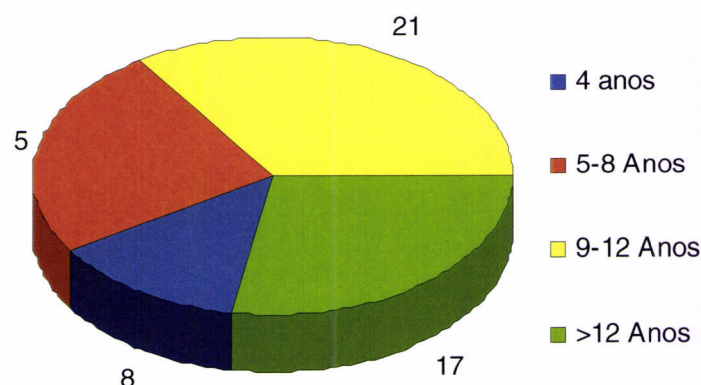


Figura 2 – Respondentes por experiência profissional

Neste questionário foi colocada também uma questão destinada a aferir se o respondente tem funções de responsabilidade, ou seja se assume algum papel relevante na gestão de equipas, sendo confrontado com a dificuldade das decisões polémicas inerentes às funções de gestão. 23 assumem esse papel, contra 36 que não o fazem. Nesta questão, 2 respondentes omitiram a referência ao seu nível de responsabilidades.

a. Missão, Visão e Valores

Relativamente à actuação da empresa, existe uma quase unanimidade na crença de que a mesma tende a agir em equilíbrio com os seus *stakeholders*, com 25 inquiridos a concordarem totalmente e 29 a concordarem parcialmente.

Da mesma forma, a maioria tende a concordar que a empresa não descuro a conformidade social e ambiental em prol de interesses económicos, sendo que 20 inquiridos concordam totalmente e 30 concordam parcialmente.

Na 3ª questão, como se pode verificar no gráfico da figura 3, continua a existir uma tendência de concórdia, com 27 inquiridos a concordarem totalmente com o facto de que existe uma política de responsabilidade social explícita, que a empresa pratica internamente, e 25 a concordarem apenas em parte.

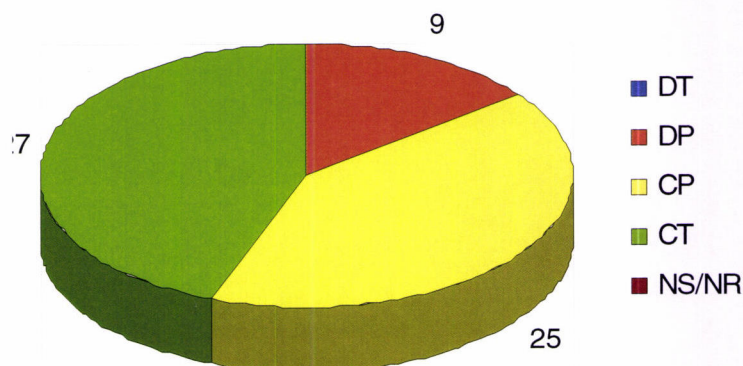


Figura 3 – Política de responsabilidade social

Por fim, 23 concordam em absoluto que as culturas, tradições, religiões, usos e costumes existentes nos mercados emergentes estão alinhados com os da empresa, e 25 concordam parcialmente. Portanto, e de uma forma geral, os inquiridos tendem na sua maioria a concordar que as suas empresas agem de forma socialmente responsável no que diz respeito à missão e valores que defendem e praticam. De salientar, no entanto, a percentagem dos que não sabem ou não respondem, que, não sendo muito significativa, tem alguma expressão. Numa amostra maior este elemento pode ter outro impacto.

b. Interesses prioritários

Na tabela seguinte podemos constatar as prioridades definidas pelos inquiridos para cada *stakeholder* da organização, onde para cada prioridade (1 mais importante e 6 menos importante), se encontram assinalados a *bold* os *stakeholders* eleitos.

| <u>Prioridades</u> | <u>Governo</u> | <u>Empregados</u> | <u>Accionistas</u> | <u>Fornecedores</u> | <u>Clientes</u> | <u>Com. Local</u> |
|--------------------|----------------|-------------------|--------------------|---------------------|-----------------|-------------------|
| 1 | 5 | 4 | 23 | 0 | 30 | 0 |
| 2 | 5 | 19 | 15 | 4 | 18 | 1 |
| 3 | 4 | 26 | 11 | 10 | 6 | 4 |
| 4 | 11 | 7 | 3 | 28 | 4 | 7 |
| 5 | 16 | 4 | 4 | 13 | 1 | 19 |
| 6 | 19 | 0 | 3 | 5 | 1 | 29 |
| Não responde | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |

Tabela 1 – Stakeholders prioritários

Da análise das prioridades salienta-se a dispersão dos resultados apesar da relativa homogeneidade ao nível dos inquiridos. Como se pode verificar, na prioridade 1 os Clientes foram eleitos como os principais *stakeholders*, mas os Accionistas têm um resultado próximo, o que não é de todo estranho. Mas já na prioridade 2 não houve consenso. Volta a existir a dualidade Clientes/Accionistas, mas surge um terceiro *stakeholder*, o Governo. Daqui é razoável assumir que os Accionistas e os Clientes são os *stakeholders* considerados prioritários. É, no entanto, interessante verificar que o Governo surge na prioridade 2 com 19 respostas, obtendo o mesmo resultado na prioridade 6. Qualquer destes resultados é significativo, mas pautado por alguma incoerência. Uma possível explicação para isto é as pessoas não estarem devidamente esclarecidas sobre esta matéria, não reconhecendo muitos dos actores nesta problemática como partes envolvidas e interessadas na organização, ou atribuindo-lhes importâncias relativamente reduzidas.

Com prioridade 3 os Empregados reuniram um consenso relativo, sendo eleitos por 26 inquiridos, e os Fornecedores foram levados para a prioridade 4 por 28 dos respondentes.

O Governo e a Comunidade Local acabam por ser os *stakeholders* considerados menos importantes, dividindo as opiniões na prioridade 5 por uma margem pequena (apenas 3 de diferença), sendo que na prioridade 6 a Comunidade Local tem uma margem maior (29 contra 19). Uma possível razão para justificar este resultado, prende-se com a falta de interacção, e/ou reduzido poder negocial (ainda que aparente) perante a organização.

c. Relações com os *stakeholders*

Governo

Uma maioria relativa dos inquiridos tende a discordar que é exclusiva responsabilidade do Governo evitar a deslocalização das empresas e quando confrontados com a obrigação exclusiva do Governo em garantir o apoio aos desempregados vítimas da deslocalização, as respostas seguem no mesmo sentido das anteriores.

Já no que concerne aos benefícios fiscais, apenas 13 acreditam que não servirão para evitar a deslocalização, sendo que os restantes tendem a concordar que são uma ajuda.

Relativamente à intervenção do Governo, e como se pode verificar do gráfico da figura 4, relativo à pergunta 9, a maioria é favorável à intervenção do Governo nas decisões das empresas, (relembrando: a questão posta propunha que “o Governo não deve interferir, seja de que forma for, nas decisões das empresas” e a maioria discordou).

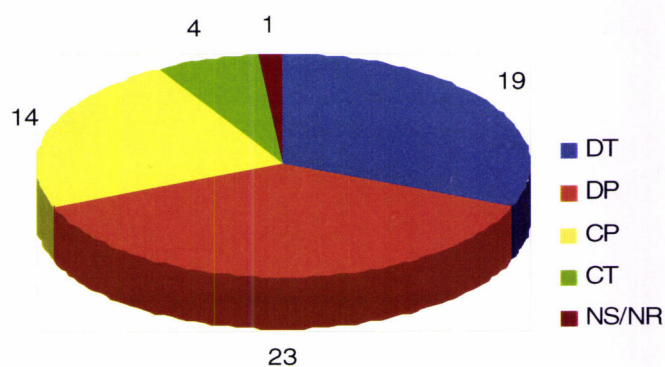


Figura 4 – Intervenção do Governo nas decisões das empresas

Neste grupo é interessante salientar que os inquiridos, de uma forma geral, consideram que a responsabilidade por evitar deslocalizações e apoiar os desempregados nas situações em que elas ocorram não é exclusiva do Governo. A maioria também tende a aceitar que os benefícios fiscais que o Governo possa dar, podem ajudar a evitar este fenómeno, e que o Governo pode e deve interferir nas decisões das empresas.

Sociedade

É reconhecido, de forma praticamente unânime (ver gráfico na figura 5), que as novas formas de comunicação criam pressões adicionais sobre a empresa e a sua reputação.

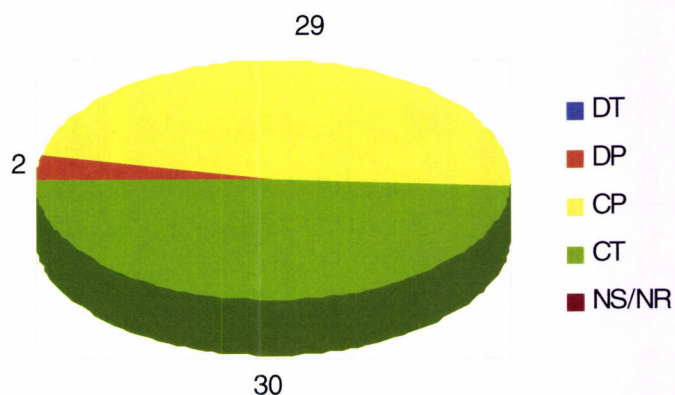


Figura 5 – Pressão criada pelos *media* sobre as empresas

Da mesma forma, também é reconhecido, quase unanimemente, que as acções de uma empresa têm repercussões na sua *performance* financeira. Já quando questionados acerca da possibilidade da empresa perder negócio em virtude dos impactos negativos na imagem junto dos seus principais *stakeholders* em virtude de uma operação de deslocalização, não foi possível reunir consenso, sendo esta uma questão que suscitou dúvidas e dividiu as opiniões.

Neste grupo, é interessante verificar que a tendência de resposta é quase unânime relativamente ao impacto que os *media* têm na organização, e que as suas acções têm impacto na sua *performance* financeira por acção da cobertura mediática, mas, confrontados com a possibilidade de perda de negócio por impactos negativos junto dos seus *stakeholders*, não é possível reunir um consenso, uma vez que esta hipótese é rejeitada por alguns.

Cientes

Relativamente à possibilidade da imagem da empresa sair prejudicada junto dos Clientes na eventualidade de uma deslocalização, como se pode constatar do gráfico da figura 6, as opiniões encontram-se divididas, não sendo possível evidenciar uma tendência absolutamente clara.

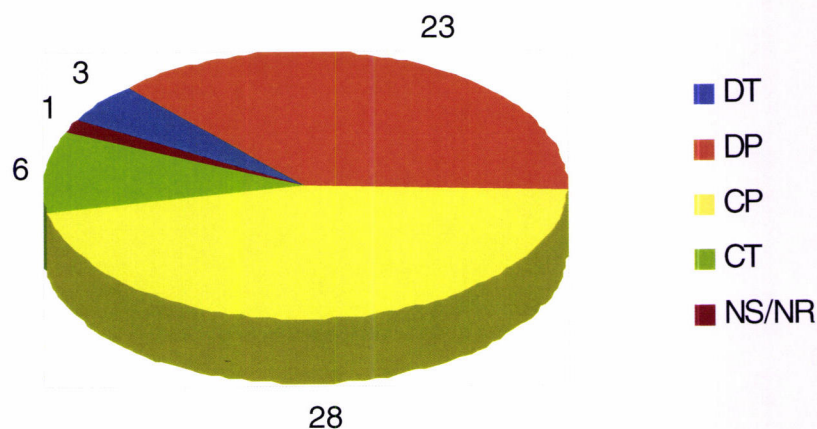


Figura 6 – Impacto de uma deslocalização na imagem junto dos clientes

Já no que diz respeito à valorização das condições em que os projectos são implementados por parte dos Clientes, a grande maioria tende a concordar com esta afirmação. De igual forma, a maioria tende a acreditar que o Cliente prefere preço a qualidade e, por fim, é praticamente unânime entre os inquiridos que o envolvimento pessoal e a proximidade no projecto potenciam o seu sucesso.

À semelhança de outros grupos, as questões relacionadas com os Clientes também levantam algumas reservas. Por um lado, não é consensual que as operações de deslocalização afectem a imagem da empresa junto dos Clientes, e a crença generalizada é de que o cliente valoriza o preço em detrimento da qualidade, mas por outro é valorizada a proximidade do projecto como factor de sucesso, e uma maioria considerável acredita que o Cliente se preocupa com as condições em que o projecto é implementado. Existe algum antagonismo nestas respostas e uma possível justificação para este facto poderá ser algum alheamento face às preocupações e desejos dos Clientes.

Fornecedores

Quando questionados sobre as preocupações da sua empresa em escolher Fornecedores que tenham eles próprios preocupações de responsabilidade social, as opiniões dividiram-se não existindo uma tendência clara.

No entanto existe consenso sobre o impacto de uma acção de deslocalização nos fornecedores locais, sendo que a maioria concorda que uma acção de deslocalização irá afectar os Fornecedores.

Quanto à facilidade em substituir os fornecedores numa acção de deslocalização, a maioria tende a concordar que será fácil substituí-los.

Relativamente aos fornecedores, apesar da divisão de opiniões na primeira questão, parece existir um consenso relativamente aos impactos de uma deslocalização sobre este grupo.

Accionistas

Quando questionados sobre as preocupações dos Accionistas para além do retorno financeiro, mais uma vez as opiniões dividiram-se, apesar de existir uma ligeira tendência, como evidenciado pelo gráfico da figura 7, para concordarem com a existência de outras preocupações além do aspecto económico.

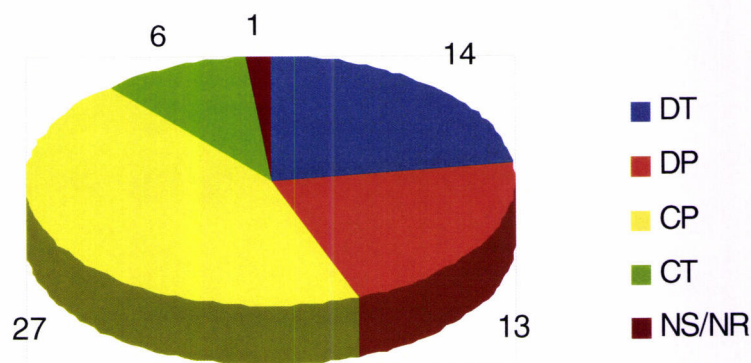


Figura 7 – Outras preocupações dos accionistas para além do retorno financeiro.

Por outro lado, é aceite pelos inquiridos, que os accionistas cuja única preocupação é o retorno financeiro não são uma minoria.

Quando questionados relativamente à sensibilidade dos accionistas no acto do investimento, os inquiridos voltam a dividir as opiniões, existindo uma maioria ligeira que acredita que os accionistas são sensíveis à *performance* social da empresa

Por fim, quando questionados acerca da postura dos accionistas face aos investimentos da empresa, é possível constatar no gráfico da figura 8, que a maioria dos inquiridos tende a acreditar que os accionistas aceitam investimentos socialmente responsáveis e que privilegiam o desenvolvimento sustentável.

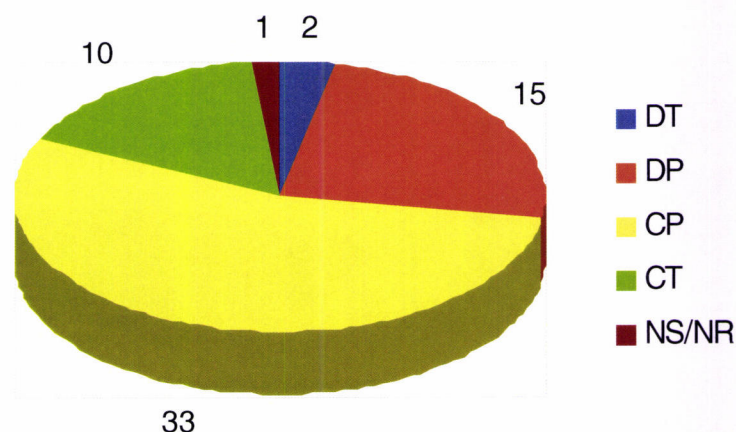


Figura 8 – Aceitação por parte dos accionistas de investimentos socialmente responsáveis.

Relativamente ao grupo dos accionistas, verifica-se alguma incoerência nas respostas. Por um lado pouco mais de metade dos inquiridos acredita que os accionistas não estão só preocupados com o retorno financeiro, que são sensíveis à *performance* social da empresa e quase $\frac{3}{4}$ acreditam que os accionistas aceitam os investimentos socialmente responsáveis da empresa; mas, por outro lado, quase $\frac{3}{4}$ dos inquiridos acredita que a maioria dos accionistas só se preocupa com o retorno financeiro.

Empregados

Relativamente à disponibilidade da empresa para auxiliar os Empregados vítimas de deslocalizações a reentrar no mercado de trabalho, ajudando-os a encontrar alternativas e a apostar na empregabilidade, como se poderá constatar pelo quadro gráfico 9, a questão dividiu as opiniões, não se identificando uma tendência clara. Acresce que há 4 “não respostas” que poderiam acentuar ainda mais a divisão de opiniões.

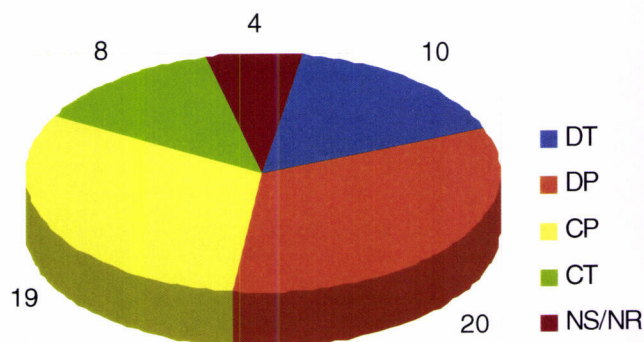


Figura 9 – Preocupação da empresa com as oportunidades para os empregados que dispensa em cenários de deslocalização

Já nas restantes questões deste grupo parece existir um maior consenso. Quando questionados acerca das pressões que a deslocalização cria sobre os trabalhadores, no que diz respeito aos ordenados e ao emprego, a maioria tende a concordar; e igual tendência, embora não tão expressiva, verificou-se na questão seguinte, onde uma maioria clara concorda que a confiança dos trabalhadores será afectada de forma permanente se a empresa levar a cabo uma operação de deslocalização

Por fim, existe uma quase unanimidade de opiniões relativamente ao facto de que uma gestão que privilegie o emprego, aposte na formação, e reconheça o mérito dos trabalhadores, aumenta a confiança e motivação dos empregados na gestão, e que estes influenciam fortemente a *performance* financeira da empresa.

Este grupo de respostas, à excepção da primeira questão, revelou-se bastante coerente, demonstrando que, a este nível, existe um alinhamento entre os vários inquiridos, ao contrário da heterogeneidade encontrada nas respostas dadas noutras áreas.

d. Indicadores de *performance* e preocupações económico-financeiras

Relativamente à criticidade percebida, uma maioria significativa concordou que os SI/TI são críticos e constituem um ponto único de falha; e por outro lado, a maioria discorda que a empresa consiga continuar a operação se os sistemas de informação ficarem indisponíveis.

Em conviência com as respostas anteriores também existe um consenso relativamente à perda de capacidades nacionais como consequência das deslocalizações, com impactos económicos na sociedade, existindo uma maioria significativa que concorda com esta premissa. Já quanto às razões para as deslocalizações, a maioria reconhece as razões como sendo essencialmente de natureza económica mas não primariamente relacionadas com os custos de mão-de-obra; e de uma forma geral a maioria também reconhece que os mercados emergentes oferecem vantagens ao nível dos custos

Relativamente à importância primordial dos indicadores financeiros em detrimento da criação e manutenção do emprego, como se pode verificar no gráfico da figura 10, as opiniões dividiram-se, não sendo possível determinar uma tendência clara. Mais uma vez as “não respostas” poderiam contribuir para uma maior divisão das opiniões.

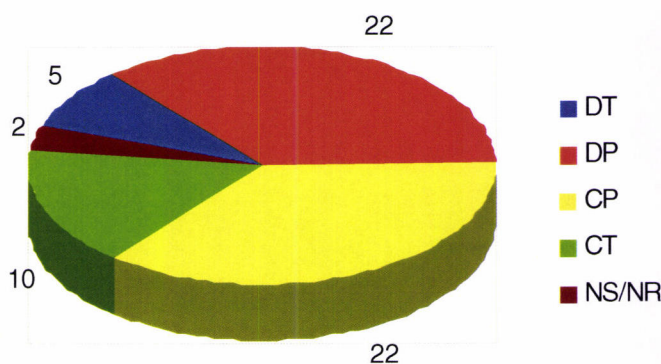


Figura 10 – Indicadores financeiros *versus* criação e manutenção de emprego

Quanto à capacidade produtiva dos SI, a maioria discorda que os SI/TI estejam na sua máxima capacidade, tendência que também se verifica quando a questão diz respeito à rendibilidade económica dos SI/TI.

Relativamente ao risco de inviabilidade económica se a empresa não deslocalizar, a maioria discorda desta premissa, da mesma forma que também acredita que é perfeitamente possível evitar a deslocalização.

Neste grupo não se verificaram incoerências nas respostas, existindo uma concordância geral nas opiniões expressas, que de forma geral reconhecem a criticidade dos SI para as organizações, e que existirá uma perda de competências com as deslocalizações. Apenas dividiu as opiniões a questão 34, relativamente à prioridade dos indicadores financeiros sobre os restantes, sendo de salientar as respostas dadas para as razões da deslocalização, que tendem a não considerar como as mais relevantes os custos com mão-de-obra. Salienta-se também, o consenso geral face aos limites de produtividade e rendibilidade económicas, assim como da relação entre a sustentabilidade da empresa *versus* deslocalizações dos SI/TI para os mercados emergentes.

e. Direitos laborais

Relativamente às condições de trabalho proporcionadas nos destinos *offshore*, a maioria discorda que sejam semelhantes às do país de origem das empresas.

Quando questionados sobre se o cumprimento dos direitos laborais no país de destino seria suficiente para respeitar os valores da empresa, a maioria discorda deste pressuposto.

Por fim, quando questionados sobre se os direitos laborais dos países emergentes são regra geral suficientes, a maioria discorda totalmente. É no entanto de notar que, em todas estas perguntas, um grande número de inquiridos optou por não responder, numa percentagem que, caso tomassem uma opinião, poderia alterar significativamente os resultados finais.

Neste grupo a tónica dominante foi a percentagem relativamente elevada de ausência de resposta, o que leva a crer que poderá existir algum desconhecimento das realidades nos países emergentes. De resto, as respostas foram consensuais e, de uma

forma geral, revelam que a crença é a de que as deslocalizações para os países emergentes terão impactos nos direitos e condições de trabalho e na economia nacional.

f. Mercados

Quanto aos riscos associados a uma deslocalização para um país emergente, a maioria tende a concordar que são demasiado elevados. Relativamente à distância geográfica, também é consensual entre os inquiridos que é um problema e que influencia os custos significativamente.

Entretanto a maioria concorda que existe uma maior probabilidade de falha dos SI/TI deslocalizados para os países emergentes, mas a premissa relativa ao cumprimento de requisitos das infra-estruturas nesses países divide as opiniões. Aliás, nesta questão, as “não respostas” também assumem alguma representatividade, com 14 inquiridos a preferir não responder, como se pode verificar do gráfico da figura 11:

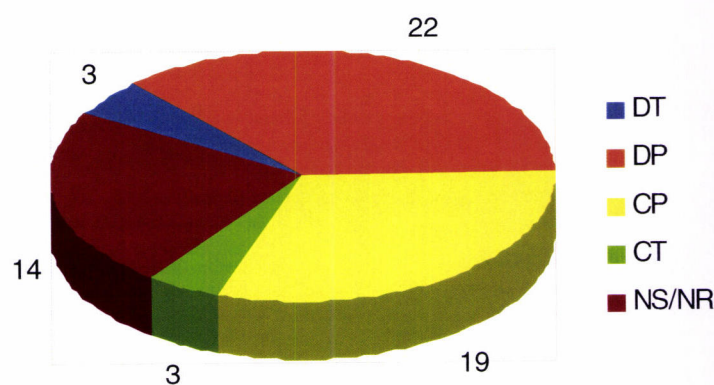


Figura 11 – Cumprimento de requisitos pelos mercados emergentes

Nas diferenças linguísticas e culturais, é consensual que estas diferenças influenciam negativamente a *performance* das operações deslocalizadas, e quanto a elementos como criatividade e inovação, adaptabilidade e flexibilidade, a maioria acredita que são uma vantagem acrescida para os mercados emergentes.

Por fim, a maioria discorda que a competição directa com mercados emergentes que praticam baixos salários e desrespeitam direitos sociais e económicos do trabalho, não potencia o aumento do desemprego

Neste grupo também se verifica alguma homogeneidade nas respostas. Tendencialmente, os inquiridos consideram perigoso e contra-producente arriscar num destino emergente. Salientam-se no entanto duas questões. A primeira é o desconhecimento da rede de infra-estruturas dos países emergentes, pautada pela divisão das respostas, bem como da elevada taxa de inquiridos que não responderam nesta questão, e a segunda, o facto de uma maioria marginal considerar que os mercados emergentes apresentam vantagens em elementos como criatividade, inovação, adaptabilidade e flexibilidade.

2. Discussão dos resultados

Este trabalho propôs-se investigar até que ponto o fenómeno de deslocalização dos serviços de SI/TI para os mercados emergentes pode ser evitado, bem como averiguar se as políticas de responsabilidade social poderão desempenhar um papel preponderante nessa situação.

Posto desta forma, este é um tema que se revelou bastante amplo, passível de muita discussão e até algo polémico como se pode verificar pela divergência de opiniões registada nalguns itens chave do questionário. A este propósito, é de salientar que o inquérito é em verdade um levantamento de opiniões, que serviu, tal como definido no início deste documento, para aferir a sensibilidade dos profissionais da área, e com isto tentar avaliar que trabalho há ainda por fazer ao nível das organizações, nomeadamente o de tentar conciliar os valores e interesses de todos os *stakeholders* envolvidos. Verificou-se que existe alguma heterogeneidade nas respostas, o que é perfeitamente justificável pelas diferentes características de cada respondente, tal como faixa etária, experiência profissional, habilitações académicas e até género.

Por outro lado, as proposições de investigação surgiram de uma revisão bibliográfica suportada na análise de trabalhos académicos, que estão pela sua própria natureza limitados a uma amostra específica e uma determinada realidade geográfica (por mais amplas que elas sejam, nunca conseguem reproduzir a totalidade do universo). Inclusive, os documentos que fazem análises transnacionais do tema estão

limitados em função do número de respostas (normalmente apenas responde uma pequena percentagem da amostra inicial). Em suma, procurou-se que a investigação bibliográfica fosse abrangente para minimizar o erro, mas é necessário ter a noção de que esta é uma problemática sensível ao cenário geopolítico, não se coadunando com verdades absolutas.

Para guiar este trabalho, foram delineadas conjecturas de investigação julgadas relevantes, mas cuja avaliação acaba por revelar-se não tão objectiva quanto seria desejável. As proposições de pesquisa definidas inicialmente foram:

P1: As empresas que deslocalizam, fazem-no essencialmente por questões económicas.

P2: As empresas que decidem pela via da deslocalização privilegiam as opções que, na sua essência, se traduzem em vantagens a curto prazo em detrimento de opções cujas vantagens se realizem no médio ou longo prazo

P3: A não deslocalização dos SI/TI, decorrente de uma política baseada em RSO, poderá revelar-se uma opção mais vantajosa do ponto de vista financeiro no longo prazo.

Como já referido, para avaliar estas conjecturas, a investigação procurou ser abrangente o suficiente para que, na impossibilidade de obter uma resposta absolutamente conclusiva, e a partir das diversas fontes de investigação, se encontrassem evidências que justificassem uma tendência clara de resposta, confirmando ou não a hipótese.

Adicionalmente procurou-se, em conjunto com os resultados do inquérito (analisados em secção própria), confrontar as respostas obtidas com as proposições de investigação, e assim aferir o estado da arte entre os inquiridos e, possivelmente, criar novas linhas de orientação e investigação.

Relativamente às proposições propriamente ditas:

P1: Relativamente a esta questão, foram encontradas referências que sugerem que os motivos para uma deslocalização são essencialmente económicos, apesar de existirem diferenças primárias de mentalidade entre as empresas anglo-saxónicas e as europeias continentais.

A este respeito Michel Albert refere no seu livro *Capitalism vs. Capitalism*:

“O modelo Neo-Americano é baseado no sucesso individual e ganho financeiro de curto prazo; O modelo de Rhine, que tem pedigree alemão mas com fortes ligações japonesas, enfatiza o sucesso colectivo, consenso e preocupações de longo prazo.” (Albert, 1993: 18)

Podemos também encontrar no trabalho de Chan e Pollard (2006) elementos que identificam custos muito elevados nos EUA para a mão-de-obra como uma das razões para a deslocalização. Segundo eles, a maioria das empresas americanas subcontrata as suas necessidades de TI, tais como HelpDesk na Índia, que combina elevada qualidade a custos reduzidos.

Já relativamente à perspectiva europeia, é possível encontrar diferenças, inclusive ao nível político. Como já referido, em 2001, a Comunidade Europeia, publicou o Green Paper no qual evidencia as suas preocupações com a responsabilidade social em várias áreas que vão do ambiente à criação e qualidade do emprego.

Tschopp (2005) também refere que na publicação dos seus relatórios de responsabilidade social, as organizações europeias privilegiam questões como impacto económico, social e ambiental de produtos e serviços em detrimento de resultados financeiros de curto prazo.

Relativamente aos resultados do inquérito, esta afirmação tende a ser aceite. Contudo, não quer isto dizer que seja reconhecido que essa economia de custos possa ser obtida à custa da migração de empregos, mas antes em função de outros elementos como carga fiscal, investimentos em infra-estruturas ou outros elementos.

Em suma, e face às evidências, a proposição tende a confirmar-se, apesar de existirem diferenças entre as realidades europeia e anglo-saxónica, advogando os europeus uma política que, procurando uma melhoria dos resultados financeiros, coloca um maior ênfase na sustentabilidade, durabilidade dos resultados e equilíbrio com os restantes *stakeholders*, em contraste com a filosofia anglo-saxónica que, apesar de nalguns casos já denotar preocupações semelhantes, em última instância ainda privilegia o resultado financeiro de curto prazo, face às suas responsabilidades para com os accionistas.

P2: Esta é possivelmente uma das conjecturas mais polémicas em análise. Uma ideia que é possível extrair da RSO é que a empresa deve fazer o que “está certo”. E aqui as opiniões divergem, pois existe uma linha de raciocínio que defende que a única RSO aceitável para uma empresa será a procura do máximo retorno para os seus accionistas, desde que dentro da ética e da Lei, sendo Milton Friedman o exemplo mais referido como defensor desta ideia. Equacionar outras opções que não a maximização do lucro no curto prazo, em prol de outras variáveis que não são tão facilmente quantificáveis, poderá não reunir consenso. Aqui o problema é provar que a RSO poderá ser incorporada no processo produtivo como forma de maximizar o lucro, favorecendo a sustentabilidade da empresa e criando outros valores acrescentados. McWilliams e Siegel (2001) defendem isto mesmo ao criarem um modelo de RSO estratégico que visa analisar a exigência de RSO para um determinado produto e avaliando o custo de incorporar esse elemento de RSO no processo produtivo, numa perspectiva de maximização do lucro. Portanto, essa preocupação começa a surgir. Até que ponto é que ela chega à gestão das empresas, figurando como alternativa à deslocalização, é a questão que se põe.

Da análise do inquérito, como já referido na proposição 2, é reconhecido pela maioria dos inquiridos que a deslocalização acontece por motivos essencialmente económicos mas não directamente devido aos custos de mão-de-obra. Também foi reconhecido no inquérito pela maioria, que não é inevitável a deslocalização para os países emergentes sob pena da sustentabilidade da empresa ser posta em causa, o que reforça a ideia que a deslocalização, a acontecer, ocorre em função dos resultados económicos de curto prazo.

Em suma, apesar de não se poder afirmar que existe uma tendência absolutamente clara no sentido de confirmar a proposição, parece razoável assumir que existe uma probabilidade real de as deslocalizações serem ponderadas essencialmente em função do retorno financeiro imediato, em detrimento de outras opções que não se revelem tão vantajosas no curto prazo.

P3: Esta é uma questão que suscita dúvidas. Por um lado, existem estudos que evidenciam uma tendência para uma melhoria dos resultados financeiros dependendo do tipo de RSO adoptado. Exemplos destes estudos são aqueles conduzidos por McWilliams e Siegel (2001) ou Hillman e Keim (2001). Porém, estes estudos não

analisaram essas melhorias comparativamente com alternativas no âmbito de deslocalizações.

Também da análise do inquérito é possível extrair alguma informação relevante a esta questão. De uma forma geral, a maioria dos inquiridos considera que as opções de deslocalização tendem a ser arriscadas. Também é consensual que nem a sustentabilidade económica da empresa está dependente de uma opção de deslocalização, nem tão pouco esta é uma opção inevitável no futuro.

Assim, apesar de não existirem elementos que permitam afirmar com segurança que a não deslocalização dos SI/TI, decorrente de uma política baseada em RSO, seja uma opção mais vantajosa do ponto de vista financeiro no longo prazo, será certamente seguro afirmar que uma política que concilie RSO com elementos financeiros, poderá ser mais vantajosa, face uma política baseada unicamente em indicadores económicos, o que aliado às vantagens da não deslocalização poderá ser suficiente para as Administrações afastarem o cenário de *offshore outsourcing* como hipótese para melhorar os resultados financeiros no longo prazo.

Quanto ao resultado dos inquéritos, a generalidade das opiniões e o estado da arte relativamente ao tema da responsabilidade empresarial e da migração de empregos na área dos sistemas de informação para os países emergentes, merece algumas considerações. Convém salientar que nenhuma questão do inquérito tem uma resposta certa ou errada. Os resultados traduzem simplesmente a sensibilidade de profissionais de Sistemas de Informação relativamente aos vários tópicos em análise; e, como se pode constatar, alguns deles revelaram-se pelo menos em parte inconclusivos.

Resumidamente, os pontos de maior destaque são:

- A crença de que as empresas agem de forma geralmente responsável;
- A constatação dos clientes e accionistas como *stakeholders* principais das organizações;
- A disparidade e incoerência relativamente à importância dos restantes accionistas;
- O reconhecimento de que os media têm impacto nas organizações
- A falta de consenso relativamente ao impacto das acções de deslocalização junto dos *stakeholders*, enquanto fontes de má publicidade;

- A constatação de que os desejos e prioridades dos clientes e accionistas constituem fontes de dúvidas, e de antagonismos;
- O reconhecimento em como uma das principais razões para a deslocalização em regime de *offshore outsourcing* é a questão financeira, sem que isso indique que o custo que se pretende evitar seja mão-de-obra;
- A crença geral de que as deslocalizações para os países emergentes terão impactos no direito e condições de trabalho e na economia nacional;
- A crença geral de que as deslocalizações são consideradas como arriscadas (apesar da grande percentagem de respostas nulas)

Em síntese, e a julgar pelos resultados, parece que este é um tema que merece mais reflexão e análise por parte dos profissionais da área dos SI/TI. Nalgumas questões acusaram algum desconhecimento e desconforto, e revelam possíveis áreas a explorar e desenvolver, preferencialmente num trabalho conjunto com as suas empresas. Essas áreas poderão ser a tomada de consciência dos restantes *stakeholders* além de accionistas e clientes, um maior conhecimento do perfil dos vários *stakeholders* (em particular os accionistas e os clientes), e um maior conhecimento da realidade dos países emergentes, nomeadamente das leis laborais e de higiene e segurança no trabalho, bem como dos aspectos salariais e das condições de vida em geral.

3. Conclusões

O presente trabalho propôs-se olhar para um fenómeno que presentemente se verifica nas economias ocidentais, e que se prende com a perda de *IT-Jobs* para os mercados emergentes, decorrentes da migração dos SI/TI para essas economias, seja por via de uma deslocalização, ou via *Offshore Outsourcing*.

Foi conduzida uma revisão bibliográfica que procurou trazer alguma luz sobre este assunto, nomeadamente identificar até que ponto este é, de facto, um tema relevante, e quais os seus contornos mais evidentes. Em função dessa revisão houve a preocupação de clarificar toda a lógica subjacente a esta questão, definindo assim a linha de investigação a seguir. Desta análise efectuada, identificaram-se pontos merecedores de atenção, nomeadamente o que leva as empresas a optar por uma estratégia de deslocalização da sua actividade, em particular se o factor custos, predomina como elemento fundamental dessa decisão, e de que forma são geridos os interesses dos *stakeholders*, nomeadamente dos empregados e colaboradores que perdem os seus empregos em virtude dessa migração dos sistemas.

Estas são questões que têm um grande impacto económico, social e ambiental, pelo que foi uma preocupação deste estudo verificar e analisar o *trade-off* entre os custos que as organizações estão dispostas a suportar e as vantagens de que esperam usufruir, bem como as prioridades dadas aos seus *stakeholders* nomeadamente o equilíbrio entre aqueles que são directamente prejudicados pela cessação da actividade e aqueles cuja maior preocupação é o retorno financeiro dos seus investimentos. Ao mesmo tempo, procurou-se perceber se uma visão baseada na responsabilidade social que buscasse capitalizar as vantagens locais e mitigar as desvantagens decorrentes da operação actual, evitaria esse fluxo de empregos para as economias emergentes.

Desta análise, ficou a percepção de que as empresas que deslocalizam, fazem-no essencialmente por questões económicas, não sendo normalmente ponderadas outras opções que não sejam financeiramente mais atractivas no curto prazo. Esta também parece ser uma tendência mais evidente nas empresas anglo-saxónicas, e existem elementos que parecem indiciar que a não deslocalização dos SI/TI, decorrente de uma política baseada em RSO, poderá revelar-se uma opção mais vantajosa do ponto de vista financeiro no longo prazo.

Para avaliar estas hipóteses duas vias foram seguidas. Por um lado, foi aprofundada a revisão bibliográfica com o objectivo de encontrar evidências que confirmassem as conjecturas, ou ao invés, as refutassem. Ao mesmo tempo essa revisão forneceria indicações essenciais à construção de um questionário a ser usado como ferramenta de recolha de informação, num inquérito a profissionais que exercessem as suas funções na área dos SI/TI. O objectivo deste inquérito foi o de perceber a sensibilidade dos profissionais de SI/TI para a temática da responsabilidade social das organizações, e para a forma como as nossas empresas interagem com as suas diferentes audiências.

O questionário foi construído e apresentado a uma pequena amostra de 10 profissionais na área dos SI/TI, num pequeno teste que foi conduzido com vista a identificar erros e falhas, e eventualmente introduzir alguma correcção de pormenor em função dos seus comentários e sugestões. Efectivamente, foram efectuadas algumas correcções menores, essencialmente relacionadas com a clareza do questionário, o qual após afinação, foi considerado apto para ser usado no inquérito.

Os elementos encontrados tendem a confirmar os motivos económicos como o principal factor para as organizações optarem por um cenário de deslocalização, visão essa reforçada em sede de observação directa, sem no entanto garantir que as razões para a deslocalização se relacionem exclusivamente com os custos com mão-de-obra, porque haverá outras razões tais como impostos, custos com infra-estruturas etc. Da mesma forma as respostas verificadas no inquérito parecem ser consistentes com a ideia de que as deslocalizações acontecem essencialmente devido a ganhos financeiros no curto prazo, em detrimento de outras soluções que não sejam tão vantajosas no imediato.

Relativamente à utilização de uma política baseada na RSO como forma de evitar deslocalizações, foram encontrados indícios que levam a crer que poderá ser uma opção, salvaguardando que a sigla RSO tem um significado abrangente e como tal o delinear de uma solução baseada na RSO pode divergir de organização para organização em função da heterogeneidade verificada no que diz respeito à valorização dos vários elementos do conceito.

Este foi um trabalho que procurou analisar uma questão que se revela na sociedade ocidental e se traduz em vários impactos ao nível socioeconómico, alguns deles bastante graves. Mitigar estas desvantagens, passa por analisar a origem do problema e, em função dos objectivos pretendidos, encontrar um equilíbrio que

permita manter a competitividade das empresas ao nível mundial, ao mesmo tempo que os interesses dos restantes *stakeholders* que não os accionistas também são, na medida do possível, respeitados. Não há dúvida de que uma possível solução para reverter este problema passa por uma maior consciencialização de toda a sociedade para o tema, desde os profissionais da área, aos clientes, ao público em geral enquanto consumidores. A este nível, a Europa demonstra estar uns passos à frente dos EUA, que aos poucos também vai avançando nesta área.

4. Contributos, limitações e linhas de investigação para o futuro

a. Principais contributos do estudo

Num mundo cada vez mais global, surgem cada vez mais variáveis que devem ser consideradas nos processos de decisão. A crescente importância dos sistemas de informação no seio das organizações, a segurança da informação, a disponibilidade dos sistemas, a qualidade de *software*, a protecção da propriedade intelectual, são tudo elementos primordiais que devem ser assegurados para garantir o sucesso. No entanto, estas não são as únicas preocupações de quem decide. A par com estas necessidades, devem ser asseguradas também outras vertentes do negócio, nomeadamente contenção de custos e, para as organizações multinacionais, normalmente cotadas em bolsa, a respectiva valorização da empresa, a publicação de resultados interessantes para os possíveis investidores, e o óbvio retorno accionista.

Mas este revela-se um equilíbrio difícil de obter e gerir. Muitas vezes na busca de soluções para a satisfação destas exigências, tomam-se decisões que se traduzem em mais-valias financeiras no imediato, contudo, pondo em causa os interesses de outros *stakeholders* da organização, como os trabalhadores, o governo ou as comunidades locais, e nem sempre considerando um equilíbrio de longo prazo. Algumas dessas opções passam por deslocalizar serviços das economias ocidentais, onde os custos são normalmente mais altos, para locais onde o nível de vida é francamente mais baixo, e os custos com pessoal bastante mais acessíveis. Esta é uma opção cada vez mais vulgar no sector dos SI, mas muitas vezes revela-se mais dispendiosa do que o inicialmente previsto. Nem sempre os maiores custos são os financeiros, tornando uma decisão de deslocalização numa opção que pode vir a ser considerada como questionável, especialmente se considerada numa perspectiva de

longo prazo. Com as deslocalizações para mercados emergentes, perdem-se empregos e correm-se riscos que se podem traduzir no aumento da insatisfação dos trabalhadores, com consequentes impactos na produtividade, imagem e reputação da organização.

Assim, não esquecendo o papel social das empresas numa economia (tanto ao nível macro, como micro) ao fornecer emprego, contribuir para as receitas do estado por intermédio dos seus impostos, e contribuir para a dinâmica e crescimento económico, este estudo procurou analisar o fenómeno das deslocalizações no sector dos SI/TI, analisando o tema por uma vertente de responsabilidade social, reunindo nele um conjunto de elementos que relacionam a *performance* social de uma empresa, com os seus resultados financeiros, alertando para a necessidade de cada vez mais ponderar a RSO nas tomadas de decisão.

Adicionalmente, foi feito um inquérito a profissionais do sector com o objectivo de obter a sua visão deste fenómeno. Sendo os detentores do talento envolvido, têm uma grande influência sobre a produtividade das organizações a que pertencem; e, podendo condicionar a sua *performance* a vários níveis, farão, sem dúvida, parte de uma solução que evite a deslocalização. A este nível, foi possível verificar que existe entre os inquiridos alguma disparidade de ideias nalguns aspectos relacionados com a responsabilidade social das organizações. A informação reunida no inquérito permite obter uma visão sobre os pontos em que há consenso e os pontos passíveis de constituírem focos de resistência e discórdia, o que poderá revelar-se de grande valor para os decisores, uma vez que as decisões bem sucedidas serão certamente aquelas que reúnam uma maior concertação.

Mais, vários estudos demonstram que os processos de deslocalização não estão isentos de riscos e desvantagens, e o saldo nem sempre é positivo. Uma política baseada na responsabilidade social poderá fornecer algumas alternativas que permitam, por exemplo, potenciar o empenho e a dedicação dos colaboradores de cada organização, contribuir para melhorar a sua imagem e reputação, bem como aumentar a produtividade, entre outras possíveis vantagens, e assim, compensar eventuais acréscimos de custos.

É preciso ter presente que os números falam muito alto, e é certo que nenhum conselho de administração tomará decisões que não garantam, e até possam pôr em causa, o resultado financeiro de uma organização. Este não é um caminho fácil ou intuitivo, e agir de forma socialmente responsável, garantindo resultados atractivos,

requer capacidade de inovação, empenho e dedicação por parte de todos os envolvidos, desde a gestão de topo, à comunidade local e trabalhadores. Com este trabalho, espera-se ter conseguido fomentar a discussão em moldes que ainda não foram muito explorados pela comunidade científica, procurando alertar os profissionais dos SI/TI para as diversas questões identificadas, sugerindo caminhos alternativos, e fornecendo a todos os interessados no tema elementos que permitam questionar as opções, analisá-las por diversos prismas e alargar o âmbito das decisões. Desejavelmente, os elementos referidos suscitarão dúvidas e curiosidade, ao ponto de as organizações começarem a discutir o tema de forma mais abrangente e empenhada, procurarem novas formas de capitalizar as suas vantagens locais e mitigar as suas desvantagens, afastando um possível cenário de deslocalização, pelo menos no curto prazo.

Igualmente é esperado que este trabalho contribua para o incremento do conhecimento da comunidade em geral, acerca das questões relacionadas com a RSO e as suas diversas implicações para as pessoas, os mercados ou a política, que mais não seja, através de uma maior consciencialização dos diversos actores relativamente a estas questões, alertando para a necessidade de as mesmas serem debatidas de forma aberta e participada. Espera-se ainda ter conseguido influenciar outros investigadores a pegar nos pontos que este trabalho não conseguiu abranger, explorando-os e contribuindo para o acréscimo do conhecimento sobre o tema.

b. Fragilidades identificadas na pesquisa

Identificaram-se algumas fragilidades neste trabalho, em particular a falta de participação das empresas, que foi uma das principais, e que resultou em óbvias limitações. Dessas limitações, salienta-se a dificuldade em quantificar a amostra face ao universo potencial, e conseqüentemente a inviabilidade de calcular a taxa de resposta. Este facto foi agravado pela impossibilidade de identificar as empresas visadas no inquérito, uma vez que esse facto poderia constituir uma perda de confidencialidade e conseqüentemente condicionar a disponibilidade dos consultores para participar no estudo.

A falta de acesso à gestão de topo também contribuiu para agravar esta limitação. Este estudo teria outra relevância para os inquiridos se tivesse o patrocínio da administração, como inicialmente se procurou que acontecesse. Infelizmente, a

resposta não foi positiva o que obrigou a uma abordagem alternativa que, sendo igualmente relevante, já não permite evidenciar com clareza a propensão dos conselhos de administração das empresas em analisar soluções alternativas.

Ainda na resposta ao inquérito, o desinteresse e o desconhecimento nas questões mais polémicas (e interessantes) foram uma tônica dominante. Em verdade, este estudo teria outro sucesso se a iniciativa partisse das próprias empresas que são alvo de estudo. No entanto, pode-se considerar esta falta de interesse como um indicador do estado da arte nas empresas, que ainda se regem pelos princípios rígidos da gestão tradicional, cuja prioridade ainda são os relatórios financeiros, demonstrando pouca disponibilidade para analisar alternativas. Ainda ao nível dos inquéritos, seria interessante adoptar uma abordagem diferente (susceptível à disponibilidade de recursos) com vista à obtenção de uma maior amostra que reforçasse os resultados obtidos.

Já na revisão bibliográfica foram analisados trabalhos de vários autores, não tendo sido revista documentação corporativa disponibilizada pelas próprias empresas, nomeadamente relatórios de RSO e financeiros corporativos, confrontando as duas vertentes social e financeira, que eventualmente poderiam ter contribuído para enriquecer as conclusões deste estudo. Não foi feita essa análise, por um lado por uma óbvia condicionante de tempo por parte do investigador, mas por outro lado pela ausência de participação das empresas que limitou a obtenção dos relatórios, bem como a impossibilidade de confrontar os resultados financeiros com as respostas dos inquéritos. A poder ser feito, seria interessante ter separado a análise das empresas europeias continentais, das anglo-saxónicas, evidenciando as tendências de cada grupo.

c. Principais linhas de investigação futuras

Existem algumas linhas de investigação que, obviamente, seria interessante prosseguir. Por exemplo, teria todo o interesse analisar quais os impactos que a crise financeira de 2008 e 2009 teve sobre a propensão das empresas para priorizar (ou não) a responsabilidade social ou resultados financeiros imediatos nas suas tomadas de decisão, bem como pesquisar junto dos consumidores finais que elementos são valorizados por eles na aquisição de qualquer produto ou serviço, e confrontar esses

resultados com as práticas da organização e com a cultura enraizada nos seus colaboradores.

Noutro sentido de investigação, por sinal mais difícil de conseguir, era muito interessante contactar com os membros dos conselhos de administração das empresas, procurando obter a sua percepção do fenómeno, analisando quais os pontos considerados àquele nível, e assim aferindo o seu desfasamento face às conclusões tiradas neste estudo.

Seria ainda bastante interessante, num estudo semelhante, identificar a nacionalidade de cada empresa analisada, procurando fazer distinção entre empresas europeias continentais e empresas anglo-saxónicas, e assim identificar as diferenças principais de mentalidade e comportamento, respeitantes à responsabilidade social empresarial.

Por fim, refere-se mais uma linha de investigação que poderá revelar-se bastante relevante, embora igualmente complicada de seguir, e que passa por analisar os relatórios financeiros das empresas, considerando também o seu comportamento no que respeita a RSO (espelhado eventualmente na publicação de relatórios de RSO, ou outra documentação disponível), procurando confrontar os possíveis ganhos e perdas de opções de deslocalização *versus* não deslocalização.

Referências Bibliográficas

Barthélemy, Jérôme., Geyer, Dominique (2004). The determinants of total it outsourcing: an empirical investigation of French and German Firms. *The Journal of Computer Information Systems*, 44, p. 91.

Barthélemy, Jérôme., Geyer, Dominique (2005). An empirical investigation of IT outsourcing versus quasi-outsourcing in France and Germany. *Information & Management*, 42, p. 533–542.

Caçador, Fátima (2009a). *Outsourcing e BPO alavancam oportunidades na crise económica* at <http://www.semanainformatica.xl.pt/920/est/200.shtml> (consultado em 19/02/2010)

Caçador, Fátima (2009b). *Portugal Outsourcing finaliza Código de Conduta em Maio* at URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/920/est/100.shtml> (consultado em 19/02/2010)

Caçador, Fátima (2010). *Segurança da informação: falta de formação aumenta perigo* at URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/959/est/100.shtml> (consultado em 19/02/2010)

Cadbury, Adrian (2006). Corporate social responsibility. *Twenty-First Century Society*, 1, p. 5-21.

Calé, Patrícia (2010). *Profissionais TIC mais competentes* at URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/960/est/100.shtml> (consultado em 19/02/2010)

Cannon, David M., Growe, Glenn A.(2005). How Does Sarbanes-Oxley Affect Outsourcing?. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, p. 13-20.

Chan, Peng S., Pollard, Dennis (2006). IT Outsourcing: Strategic Implications. *The Review of Business Information Systems*, 10, p. 97-104.

Outsourcing e a perda de IT Jobs para os mercados emergentes, numa perspectiva de RSO 2010

Chaudhri, Vidhi A. (2006). Organising Global CSR: A Case Study of Hewlett-Packard's e-inclusion Initiative. *The Journal of Corporate Citizenship*, 23, p. 39.

Chaudhri, Vidhi A., Wang, Jian (2007). Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet: A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India. *Management Communication Quarterly*, 21, p. 232-247.

Computerworld.com.pt (2009a). *CEO apostam nas TI para sair da crise* at <http://www.computerworld.com.pt/2009/12/20/ceo-apostam-nas-ti-para-sair-da-crise/> (consultado em 07/03/2010)

Computerworld.com.pt (2009b). *Departamentos de TI precisam de novas competências* at <http://www.computerworld.com.pt/2009/12/20/departamentos-de-ti-precisam-de-novas-competencias/> (consultado em 03/03/2010)

Computerworld.com.pt (2009c). *TI fundamentais para recuperar da crise* at <http://www.computerworld.com.pt/2009/12/16/ti-fundamentais-para-recuperar-da-crise/> (consultado em 07/03/2010)

Computerworld.com.pt (2010). *Portugal pode ser uma opção nos serviços de outsourcing 'nearshoring'* at <http://www.computerworld.com.pt/2010/02/26/portugal-pode-ser-uma-opcao-nos-servicos-de-outsourcing-%E2%80%98nearshoring%E2%80%99/> (consultado em 03/03/2010)

Dâmaso, Luísa (2010a). *Altran quer mais inovação nas telecomunicações* at URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/961/act/100.shtml> (consultado em 19/02/2010)

Dâmaso, Luísa (2010b). *Trabalho de equipa marca diferença* at <http://www.semanainformatica.xl.pt/961/emp/200.shtml> (consultado em 19/02/2010)

Djavanshir, G. Reza (2005). Surveying the Risks and Benefits of IT outsourcing. *IT Pro*, p. 32-37.

Outsourcing e a perda de IT Jobs para os mercados emergentes, numa perspectiva de RSO 2010

European Commission (2001). Promoting a European framework for corporate social responsibility – Green Paper. *Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit EMPL/D.1.*

Ferreira, Cristina A. (2007). *Cliente no centro da equação* at URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/961/est/100.shtml> (consultado em 19/02/2010)

Ferreira, Cristina A. (2008). *Mercado de outsourcing tornou-se mais exigente.* *Semana Informática* at URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/879/est/100.shtml> (consultado em 11/05/2008) .

Ferreira, Cristina A. (2010). *Era digital chegou para salvar o papel* at URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/958/est/100.shtml> (consultado em 19/02/2010)

Gaspar, Fernando C., Pinho, Luís Fé de. (2007). *A Importância do Empreendedorismo e a Situação em Portugal.* Escola Superior de Gestão de Santarém

Gonçalves, Luís (2008). *Portugal é um novo rico que gastou todo o dinheiro que tinha* at URL: <http://www.oje.pt/gente-e-negocios/entrevistas/portugal-e-um-novo-rico-que-gastou-todo-o-dinheiro-que-tinha> (consultado em 03/03/2010)

Goo, Jahyun., Nam, Kichan (2007). Contract as a Source of Trust - Commitment in Successful IT Outsourcing Relationship: An Empirical Study. *Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.*

Goodman, S E., Ramer, Rob (2007). Identify and Mitigate the Risks of Global IT outsourcing. *Journal of Global Information Technology Management*,10, p.1.

Greenspan, Alan (2007). *A era da turbulência.* 2ª ed. Editorial Presença: Lisboa.

Hartman, Laura P., Rubin, Robert S., Dhanda, K. Kathy (2007). The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations. *Journal of Business Ethics*, 74, p. 373–389.

Outsourcing e a perda de IT Jobs para os mercados emergentes, numa perspectiva de RSO 2010

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). (2010). *PME na estrutura empresarial nacional* at URL: <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7#107> (consultado em 06/03/2010)

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2007). *Indicadores ETHOS de responsabilidade social empresarial*, p. 3-79.

Jones, Marc T. (2005). The Transnational Corporation, Corporate Social Responsibility and the 'outsourcing' Debate. *Journal of American Academy of Business* 6, p. 91.

Marçalo, Carlos (2010). *HP converge oferta de infra-estrutura* at URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/953/infra/300.shtml> (consultado em 19/02/2010)

McWilliams, Abigail., Siegel, Donald S (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, p. 117-126

McWilliams, Abigail., Siegel, Donald S., Wright, Patrick M. (2005). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Rensselaer Working Papers in Economics*, Number 0506.

Nobrega, João (2008). *Outsourcing ganha maturidade em Portugal*. ComputerWorld at URL: <http://www.computerworld.com.pt/site/content/view/1296/48/outsourcing-ganha-maturidade-em-portugal/> (consultado em 13-07-2005).

Oh, Wonseok. (2005). Why Do Some Firms Outsource IT More Aggressively Than Others? The Effects of Organizational Characteristics on IT Outsourcing Decisions. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii.

Paul, Catherine J. M., Siegel, Donald S. (2006). Corporate social responsibility and economic performance. *J Prod Anal*, 26, :207-211.

Outsourcing e a perda de IT Jobs para os mercados emergentes, numa perspectiva de RSO 2010

Perkins, Bart (2006). Outsourcing: Out of Sight, Out of Mind?. *Computerworld*, 11, p. 52.

Quivy, Raymond., Campenhoudt, Luc Van. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª Edição. Gradiva Lisboa

Sargento, Cláudia (2009). *Totvs portuguesa garante crescimento* at URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/956/neg/100.shtml> (consultado em 03/03/2010)

Sargento, Cláudia (2010). *Altran e Mainroad aderem à Portugal Outsourcing* at URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/962/act/600.shtml> (consultado em 19/02/2010)

Slob, Bart (2006). Labor issues continue to blight computer industry. *Corporate Responsibility Management*, 2, p. 14.

Sousa, Alfredo; Pereira, Luís Simões (2007). *Um ano com boa performance*. *Semana Informática* at URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/856/esp/100.shtml> (consultado em 01/05/2009) .

Sousa, Alfredo (2009). *Sector em alta*. *Semana Informática* at URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/949/esp/100.shtml> (consultado em 19/02/2010) .

Stiglitz, Joseph E. (2002). *Globalization and its discontents*. W.W. Norton & Company, Inc. : New York.

Tschopp, Daniel J. (2005). Corporate Social Responsibility: A Comparison Between the United States and the European Union. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 12, p. 55–59.

VidaEconómica (2009). *Outsourcing poderá representar 1,3% do PIB nacional* at URL: <http://www.pt.cision.com/O4KPTWeb/ClientUser/GetClippingDetails.aspx?id=9e87b0a9-3787-4b70-bc98-9964b98a5adf&analises=1> (consultado em 05/03/2010)

Apêndice A

Carta de apresentação



Exmo. Senhor

Assunto: Investigação de carácter científico – Estudo de caso

Um dos mestrandos da Escola de Ciências Sociais desta Universidade encontra-se a desenvolver o seu trabalho de investigação (visando a obtenção do grau de mestre em gestão pelo Instituto Politécnico de Santarém / Universidade de Évora), em torno da problemática da responsabilidade social das organizações em cenários (reais ou hipotéticos) de deslocalização dos Sistemas de Informação para os mercados emergentes.

Actualmente o *outsourcing* é uma prática comum, pelo que este é um tema de inegável actualidade e interesse para a generalidade das organizações, visem elas objectivos de natureza económico-financeira (i.e., tipicamente empresarial) e/ou de índole puramente sócio-ambiental.

Embora se trate de uma questão ainda pouco estudada empiricamente, admite-se que as organizações procuram realizar as suas actividades, prosseguir os seus objectivos, enfim... cumprir a sua missão; gerindo os diferentes (e frequentemente antagónicos) interesses em jogo, com base na definição e implementação de estratégias que visam, certamente, gerar e distribuir valor, mas fazê-lo de modo a corresponder aos anseios dos seus *stakeholders* mais relevantes, condição *sine qua non* para que o dito processo de geração e distribuição de riqueza (não necessariamente material) seja sustentável no médio/longo prazo. Dada a sua natureza sensível, os cenários de deslocalização para os mercados emergentes, traduzem certamente um dos maiores desafios à prossecução destes objectivos

Como é que as organizações lidam com a necessidade de integrar esses interesses contraditórios? Como é que, na prática, são identificados e administrados os factores críticos dessa teia de relações, envolvendo insatisfação, desconfiança, performance, mas também novas oportunidades, diversidade ou inovação?

Pelas suas características inerentes, as empresas fortemente dependentes dos SI/TI, bem como os seus fornecedores desse serviço, são as que, em nossa opinião, reúnem as condições ideais para ser objecto de um “estudo de caso” sobre a temática em apreço.

Um tal estudo, especificamente desenhado para dar resposta a algumas questões de pesquisa relativas à forma como as nossas empresas interagem com as suas diferentes

“audiências”, envolveria nesta fase, a realização de um questionário a alguns dos profissionais dessa instituição, incluindo a gestão de topo. Esse questionário tem cerca de 50 questões cujo preenchimento demora aproximadamente 10/15 minutos. Em todas as situações ficaria garantido o anonimato, quer da organização quer dos informantes.

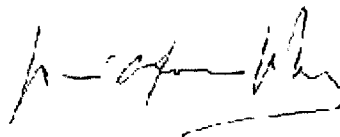
Assim, vimos solicitar a colaboração de V.Exa. neste projecto, distribuindo internamente o questionário anexo pelos profissionais que se entendam competentes para o responder (consultores seniores, gestores de projecto, directores de unidade, CIO, CEO, etc.), devolvendo-o tão brevemente quanto possível para o email – rlf.mestrado@gmail.com

Entretanto, o investigador – *Ricardo Lopes Feliciano* – fica desde já, naturalmente, à disposição de V.Exa. para quaisquer contactos julgados úteis [telem: 919523238; e-mail: rlf.mestrado@gmail.com]

Com os melhores cumprimentos.

Universidade de Évora, 20 de Maio de 2009

O Orientador,



Prof. Doutor José Afonso Roberto

Apêndice B

Questionário

Questionário

Vantagens competitivas locais e CSR Vs Deslocalização dos SI/TI

O presente questionário pretende avaliar se em (possíveis) cenários de reestruturação interna das empresas, a deslocalização dos sistemas de informação (SI/TI) para os mercados emergentes é uma opção real, ou se é reconhecida uma importância estratégica dos SI/TI que proponha alternativas a essa deslocalização, e qual o peso da responsabilidade social empresarial em cada uma dessas decisões.

O público-alvo deste questionário serão os profissionais na área dos SI/TI.

Estrutura do questionário

Este questionário está organizado em temas que pretendem abranger as várias áreas que delineiam a filosofia e as tendências de gestão dos sistemas de informação de cada empresa, bem como o alinhamento da empresa com várias dimensões da responsabilidade social empresarial, nomeadamente:

- Princípios fundamentais da empresa
 - Missão, Visão e Valores
 - Interesses prioritários
- Relações com os *stakeholders*
 - Governo
 - Sociedade
 - Clientes
 - Fornecedores
 - Accionistas
 - Empregados
- Indicadores de *performance* e preocupações económico-financeiras
- Direitos laborais
- Mercados emergentes

As respostas, com exceção da pergunta 5, deverão ser marcadas na coluna correspondente, sendo DT – Discordo Totalmente, DP – Discordo Parcialmente, CP – Concordo Parcialmente, CT – Concordo Totalmente, ou ainda NS/NR para Não Sabe ou Não Responde. As respostas devem ser dadas em alinhamento com as práticas e valores da empresa onde trabalha ou, quando não aplicável, fazendo uso da experiência profissional e sensibilidade sobre o tema.

Caracterização do inquirido:

Sexo: Masculino Feminino

Idade: < 25 anos 25-30 anos 30-35 anos >35 anos

Habilitações literárias (anos de escolaridade):

Até 12º ano Bacharelato Licenciatura

Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

Anos de experiência em sistemas de informação:

Até 4anos 5-8 anos 9-12 anos >12 anos

Nível de responsabilidade:

No exercício das minhas funções compete-me gerir equipas e tenho, de facto, autonomia e poder de decisão no que diz respeito ao modo como as mesmas operam:

Sim Não

Caracterização da empresa:

Ramo: (Instituições bancárias, Seguradoras, SI, etc): _____

Sede fiscal: _____

Volume de negócios (média dos últimos 3 exercícios económicos): _____

Número de empregados (média dos últimos 3 anos): _____

1. Princípios fundamentais da empresa

1.1. Missão, Visão e Valores

| | DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|--|----|----|----|----|-------|
| 1 – A empresa age no sentido do equilíbrio dos interesses de todos os seus <i>stakeholders</i> . | | | | | |
| 2 – A empresa não descarta a conformidade social e ambiental em prol de interesses económicos. | | | | | |
| 3 – A empresa tem uma política de responsabilidade social clara e explícita que pratica internamente. | | | | | |
| 4 - As culturas, tradições, religiões, usos e costumes existentes nos mercados emergentes estão alinhadas com as da empresa. | | | | | |

1.2. Interesses prioritários

5 - Definem-se como “*stakeholders*” os grupos ou indivíduos que podem afectar a prossecução dos objectivos de uma organização, ou que são afectados por ela. Indique por ordem decrescente de importância (sendo 1 o mais importante), a prioridade que deve ser dada pela empresa à satisfação dos interesses dos seus *stakeholders*.

| | | | |
|---------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Governo | <input type="checkbox"/> | Fornecedores | <input type="checkbox"/> |
| Empregados | <input type="checkbox"/> | Clientes | <input type="checkbox"/> |
| Accionistas | <input type="checkbox"/> | Comunidade local | <input type="checkbox"/> |
| Outro (qual?) _____ | | | |

2. Relações com os *stakeholders*

2.1. Governo

| | DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|--|----|----|----|----|-------|
| 6 – É da exclusiva responsabilidade do Governo evitar a deslocalização das empresas. | | | | | |
| 7 - É da exclusiva responsabilidade do governo garantir o apoio aos empregados cujos empregos sejam deslocalizados | | | | | |
| 8 - Benefícios fiscais concedidos pelo governo podem contribuir para evitar deslocalizações. | | | | | |
| 9 – O Governo não deve interferir, seja de que forma for, nas decisões das empresas. | | | | | |

2.2. Sociedade

| | DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|---|----|----|----|----|-------|
| 10 - As novas formas de comunicação e o mediatismo global criam pressões adicionais sobre a empresa e a sua reputação. | | | | | |
| 11 - A cobertura mediática das acções da empresa tem muito impacto na sua <i>performance</i> financeira. | | | | | |
| 12 - A empresa perderá negócio por deslocalizar as operações, em virtude dos impactos negativos na imagem junto dos seus principais <i>stakeholders</i> . | | | | | |

2.3. Clientes

| | DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|---|----|----|----|----|-------|
| 13 - Uma acção de deslocalização prejudicará a imagem da empresa junto dos seus clientes. | | | | | |
| 14 - Os clientes valorizam as condições em que os seus projectos são implementados. | | | | | |
| 15 - Os clientes dão prioridade ao preço em detrimento da qualidade. | | | | | |
| 16 - O envolvimento pessoal e proximidade nos projectos potencia o seu sucesso. | | | | | |

2.4. Fornecedores

| | DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|--|----|----|----|----|-------|
| 17 - A empresa escolhe os seus fornecedores considerando entre outros elementos a sua responsabilidade social. | | | | | |
| 18 - Uma acção de deslocalização terá fortes impactos nos fornecedores locais | | | | | |
| 19 - Num cenário de deslocalização a empresa substituirá facilmente os seus fornecedores | | | | | |

2.5. Accionistas

| | DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|---|----|----|----|----|-------|
| 20 - Os accionistas têm outras preocupações para além do retorno financeiro do seu investimento. | | | | | |
| 21 - Os accionistas cuja preocupação é apenas o retorno financeiro são uma minoria. | | | | | |
| 22 - No acto de investimento, os accionistas são sensíveis à <i>performance</i> social da empresa. | | | | | |
| 23 - Os accionistas compreendem, aceitam e desejam que a empresa tome decisões e faça investimentos socialmente responsáveis e que privilegiem o desenvolvimento sustentável. | | | | | |

2.6. Empregados

| | DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|---|----|----|----|----|-------|
| 24 - A empresa preocupa-se com a falta de oportunidades para os trabalhadores cujos postos de trabalho são deslocalizados, ajudando-os a procurar alternativas de emprego e apostando na sua empregabilidade. | | | | | |
| 25 - A deslocalização dos empregos de SI/TI cria pressões nos trabalhadores, e baixa de salários em função da diminuição da oferta de emprego. | | | | | |
| 26 - Uma acção de deslocalização dos SI/TI pode comprometer de forma permanente a confiança dos empregados na administração da empresa. | | | | | |
| 27 - Uma gestão que privilegie o emprego, aposte na formação, e reconheça o mérito dos trabalhadores aumentam a sua confiança e motivação. | | | | | |
| 28 - A confiança e motivação dos empregados influenciam fortemente a <i>performance</i> financeira da empresa. | | | | | |

3. Indicadores de *performance* e preocupações económico-financeiras

| | DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|--|----|----|----|----|-------|
| 29 - Os sistemas de informação são essenciais ao funcionamento da empresa e constituem um ponto crítico de falha. | | | | | |
| 30 - A empresa consegue continuar o seu negócio em caso de indisponibilidade total dos seus sistemas de informação. | | | | | |
| 31 - A massificação da deslocalização dos sistemas de informação vai implicar a perda de competências ao nível nacional com consequências económicas para todas as empresas do sector. | | | | | |
| 32 - As principais razões para as deslocalizações são económicas, embora não primariamente relacionadas com os custos com mão-de-obra, mas sim com outros elementos (carga fiscal, investimentos em infra-estruturas etc). | | | | | |
| 33 - Os mercados emergentes oferecem vantagens ao nível dos custos. | | | | | |
| 34 - São mais importantes os indicadores financeiros que a criação e manutenção de emprego. | | | | | |
| 35 - Os SI/TI locais estão neste momento na sua máxima produtividade | | | | | |
| 36 - Os SI/TI locais estão neste momento na sua máxima rendibilidade económica | | | | | |
| 37 - A sustentabilidade da empresa pode ser posta em causa se esta não deslocalizar os seus sistemas de informação. | | | | | |
| 38 - Deslocalizar os sistemas de informação para os mercados emergentes é inevitável, pelo menos a médio/longo prazo. | | | | | |

4. Direitos Laborais

| | DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|---|----|----|----|----|-------|
| 39 – As condições de trabalho proporcionadas nos destinos <i>offshore</i> são semelhantes às condições dos países de origem. | | | | | |
| 40 – O mero cumprimento legal da legislação laboral da localização de destino é critério suficiente para cumprir com os valores da organização. | | | | | |
| 41 – Os direitos do trabalho nos países emergentes são regra geral suficientes. | | | | | |

5. Mercados emergentes

| | DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|--|----|----|----|----|-------|
| 42 - Existem riscos demasiado elevados na deslocalização dos SI/TI para os mercados emergentes. | | | | | |
| 43 - A distância geográfica é um problema e vai influenciar os custos significativamente. | | | | | |
| 44 - Há uma maior probabilidade de falha dos sistemas de informação deslocalizados para os mercados emergentes. | | | | | |
| 45 - As infra-estruturas (estabilidade do fornecimento eléctrico, redes de comunicações, etc.) dos mercados emergentes cumprem com os requisitos necessários. | | | | | |
| 46 - As diferenças culturais e linguísticas influenciam negativamente a <i>performance</i> das operações deslocalizadas. | | | | | |
| 47 - Elementos como criatividade e inovação, adaptabilidade e flexibilidade acrescidos são uma vantagem dos mercados emergentes. | | | | | |
| 48 - A competição directa com mercados emergentes que praticam baixos salários e desrespeitam direitos sociais e económicos do trabalho, não potencia o aumento do desemprego. | | | | | |

Comentários a este questionário:

Obrigado pela sua colaboração

Apêndice C

Resultados do inquérito

Categorização do inquirido:

Geral

Género:

Masculino : 44
 Feminino : 16
 NS/NR : 1

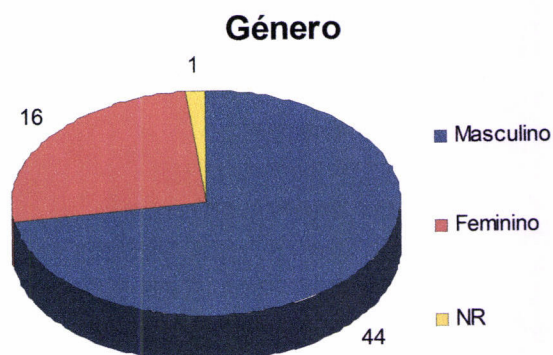


Gráfico 12 – Distribuição por género

Idade:

< 25 anos : 1
 25 – 30 anos : 10
 30 - 35 anos : 30
 > 35 anos : 19
 NS/NR : 1

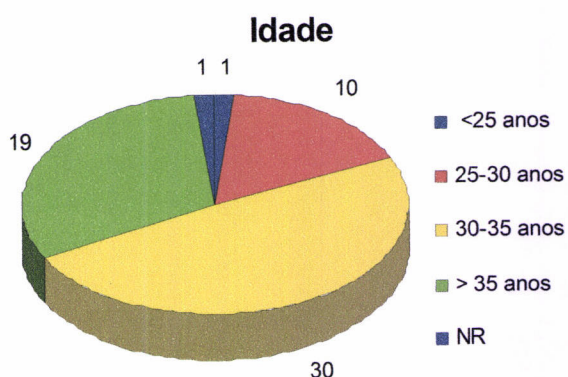


Gráfico 2 – Distribuição por idade

Habilitações:

Até 12º Ano : 4
 Bacharelato : 5
 Licenciatura : 44
 Pós Graduação : 2

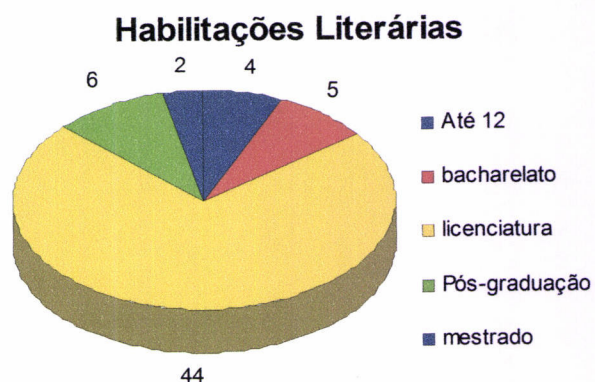


Gráfico 3 – Distribuição por habilitações literárias

Experiência:

| | |
|-----------------|------|
| Até 4 anos | : 8 |
| 5 – 8 anos | : 15 |
| 9 – 12 anos | : 21 |
| Mais de 12 anos | : 17 |



Gráfico 4 – Distribuição por experiência profissional

Responsabilidade:

| | |
|---------|------|
| Tem | : 23 |
| Não tem | : 36 |
| NS/NR | : 2 |

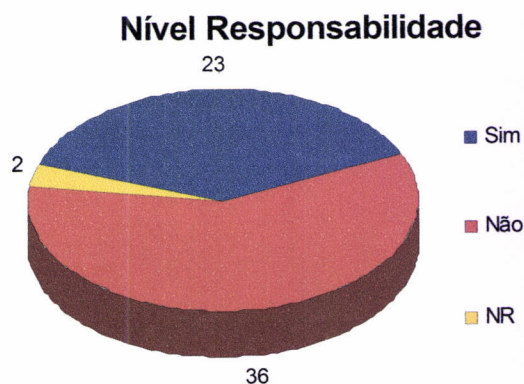


Gráfico 5 – Distribuição por nível de responsabilidade

Categorização das empresas

| Ramo | Total |
|---------------------------|-------|
| Banca | 4 |
| Consultoria SI | 37 |
| Engenharia e TI | 1 |
| Ensino | 1 |
| NS/NR | 4 |
| Publicidade e comunicação | 1 |
| Seguros | 5 |
| Serviços | 3 |
| Telco | 4 |
| WebServices/Internet | 1 |
| Grand Total | 61 |

Quadro 1 – Distribuição por ramo

| Sede | Total |
|---------------------|-------|
| Lisboa | 35 |
| Maia | 1 |
| NS/NR | 13 |
| Oeiras | 2 |
| Porto | 7 |
| Reading UK | 1 |
| Santarém | 1 |
| Vila Franca de Xira | 1 |
| Grand Total | 61 |

Quadro 2 – Distribuição por sede

| Facturação | Total |
|----------------------|--------------|
| Até 50 milhões | 26 |
| Entre 50 e 100 | 5 |
| Entre 100 e 300 | 1 |
| Acima de 500 milhões | 1 |
| NS/NR | 28 |
| Grand Total | 61 |

Quadro 3 – Distribuição por facturação

| Empregados | Total |
|--------------------------|--------------|
| Até 100 empregados | 11 |
| Entre 100 e 300 | 21 |
| Entre 300 e 500 | 6 |
| Entre 500 e 1000 | 2 |
| Acima de 1000 empregados | 6 |
| NS/NR | 15 |
| Grand Total | 61 |

Quadro 4 – Distribuição por empregados

| Empregados | Ramo | Total |
|--------------------------------|---------------------------|--------------|
| Acima de 1000 empregados | Banca | 1 |
| | Consultoria SI | 3 |
| | Seguros | 1 |
| | Serviços | 1 |
| Acima de 1000 empregados Total | | 6 |
| Até 100 empregados | Banca | 2 |
| | Consultoria SI | 7 |
| | Ensino | 1 |
| | Serviços | 1 |
| Até 100 empregados Total | | 11 |
| Entre 100 e 300 | Consultoria SI | 17 |
| | Publicidade e comunicação | 1 |
| | Telco | 3 |
| Entre 100 e 300 Total | | 21 |
| Entre 300 e 500 | Consultoria SI | 5 |
| | Telco | 1 |
| Entre 300 e 500 Total | | 6 |
| Entre 500 e 1000 | Consultoria SI | 1 |
| | Seguros | 1 |
| Entre 500 e 1000 Total | | 2 |
| NS/NR | Banca | 1 |
| | Consultoria SI | 4 |
| | Engenharia e TI | 1 |
| | NS/NR | 4 |
| | Seguros | 3 |
| | Serviços | 1 |
| | WebServices/Internet | 1 |
| NS/NR Total | | 15 |
| Grand Total | | 61 |

Quadro 5 – Distribuição por empregados e ramo

Princípios fundamentais da empresa

Missão, Visão e Valores

1 – A empresa age no sentido do equilíbrio dos interesses de todos os seus stakeholders.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 1 | 3 | 29 | 25 | 3 |

2 – A empresa não descarta a conformidade social e ambiental em prol de interesses económicos.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 1 | 7 | 30 | 20 | 3 |

3 – A empresa tem uma política de responsabilidade social clara e explícita que pratica internamente.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 0 | 9 | 25 | 27 | 0 |

4 - As culturas, tradições, religiões, usos e costumes existentes nos mercados emergentes estão alinhadas com as da empresa.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 0 | 6 | 25 | 23 | 7 |

Interesses Prioritários

5 - Definem-se como “stakeholders” os grupos ou indivíduos que podem afectar a prossecução dos objectivos de uma organização, ou que são afectados por ela. Indique por ordem decrescente de importância (sendo 1 o mais importante), a prioridade que deve ser dada pela empresa à satisfação dos interesses dos seus stakeholders.

| <u>Prioridades</u> | <u>Governo</u> | <u>Empregados</u> | <u>Accionistas</u> | <u>Fornecedores</u> | <u>Clientes</u> | <u>Com. Local</u> |
|--------------------|----------------|-------------------|--------------------|---------------------|-----------------|-------------------|
| 1 | 5 | 4 | 23 | 0 | 30 | 0 |
| 2 | 5 | 19 | 15 | 4 | 18 | 1 |
| 3 | 4 | 26 | 11 | 10 | 6 | 4 |
| 4 | 11 | 7 | 3 | 28 | 4 | 7 |
| 5 | 16 | 4 | 4 | 13 | 1 | 19 |
| 6 | 19 | 0 | 3 | 5 | 1 | 29 |
| NS/NR | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |

Quadro 6 – Stakeholders prioritários

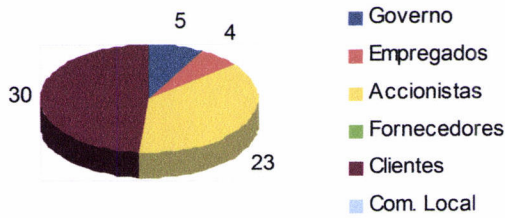


Gráfico 6 - Prioridade 1

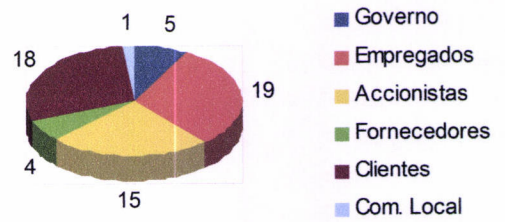


Gráfico 7 - Prioridade 2

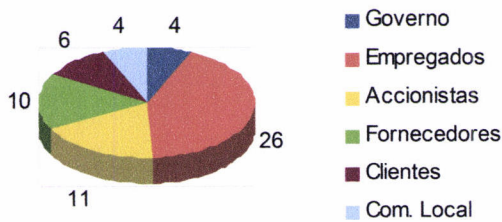


Gráfico 8 - Prioridade 3

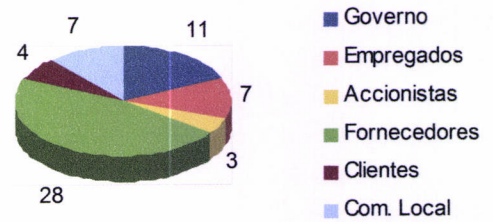


Gráfico 9 - Prioridade 4

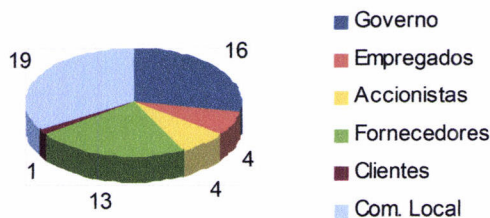


Gráfico 10 - Prioridade 5

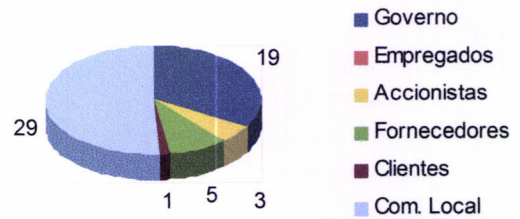


Gráfico 11 - Prioridade 6

Relações com os *stakeholders*

Governo

6 – É da exclusiva responsabilidade do Governo evitar a deslocalização das empresas.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 14 | 24 | 16 | 6 | 1 |

7 - É da exclusiva responsabilidade do governo garantir o apoio aos empregados cujos empregos sejam deslocalizados

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 14 | 24 | 15 | 8 | 0 |

8 - Benefícios fiscais concedidos pelo governo podem contribuir para evitar deslocalizações.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 5 | 8 | 29 | 19 | 0 |

9 – O Governo não deve interferir, seja de que forma for, nas decisões das empresas.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 19 | 23 | 14 | 4 | 1 |

Sociedade

10 - As novas formas de comunicação e o mediatismo global criam pressões adicionais sobre a empresa e a sua reputação.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 0 | 2 | 29 | 30 | 0 |

11 - A cobertura mediática das acções da empresa tem muito impacto na sua *performance* financeira.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 0 | 3 | 24 | 33 | 1 |

12 - A empresa perderá negócio por deslocalizar as operações, em virtude dos impactos negativos na imagem junto dos seus principais *stakeholders*.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 5 | 21 | 28 | 3 | 4 |

Cientes

13 - Uma acção de deslocalização prejudicará a imagem da empresa junto dos seus clientes.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 3 | 23 | 28 | 6 | 1 |

14 - Os clientes valorizam as condições em que os seus projectos são implementados.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 2 | 6 | 25 | 28 | 0 |

15 - Os clientes dão prioridade ao preço em detrimento da qualidade.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 2 | 13 | 32 | 13 | 1 |

16 - O envolvimento pessoal e proximidade nos projectos potencia o seu sucesso.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 0 | 2 | 24 | 34 | 1 |

Fornecedores

17 - A empresa escolhe os seus fornecedores considerando entre outros elementos a sua responsabilidade social.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 9 | 21 | 28 | 1 | 2 |

18 - Uma acção de deslocalização terá fortes impactos nos fornecedores locais

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 0 | 6 | 35 | 19 | 1 |

19 - Num cenário de deslocalização a empresa substituirá facilmente os seus fornecedores

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 1 | 14 | 33 | 8 | 5 |

Accionistas

20 – Os accionistas têm outras preocupações para além do retorno financeiro do seu investimento.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 14 | 13 | 27 | 6 | 1 |

21 – Os accionistas cuja preocupação é apenas o retorno financeiro são uma minoria.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 14 | 28 | 11 | 6 | 2 |

22 – No acto de investimento, os accionistas são sensíveis à *performance* social da empresa.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 8 | 18 | 27 | 6 | 2 |

23 - Os accionistas compreendem, aceitam e desejam que a empresa tome decisões e faça investimentos socialmente responsáveis e que privilegiem o desenvolvimento sustentável.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 2 | 15 | 33 | 10 | 1 |

Empregados

24 - A empresa preocupa-se com a falta de oportunidades para os trabalhadores cujos postos de trabalho são deslocalizados, ajudando-os a procurar alternativas de emprego e apostando na sua empregabilidade.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 10 | 20 | 19 | 8 | 4 |

25 - A deslocalização dos empregos de SI/TI cria pressões nos trabalhadores, e baixa de salários em função da diminuição da oferta de emprego.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 0 | 12 | 31 | 17 | 1 |

26 - Uma acção de deslocalização dos SI/TI pode comprometer de forma permanente a confiança dos empregados na administração da empresa.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 1 | 17 | 26 | 17 | 0 |

27 – Uma gestão que privilegie o emprego, aposte na formação, e reconheça o mérito dos trabalhadores aumentam a sua confiança e motivação.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 0 | 2 | 8 | 51 | 0 |

28 - A confiança e motivação dos empregados influenciam fortemente a *performance* financeira da empresa.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 0 | 0 | 10 | 51 | 0 |

Indicadores de performance e preocupações económico-financeiras

29 – Os sistemas de informação são essenciais ao funcionamento da empresa e constituem um ponto crítico de falha.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 0 | 3 | 15 | 41 | 2 |

30– A empresa consegue continuar o seu negócio em caso de indisponibilidade total dos seus sistemas de informação.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 27 | 17 | 15 | 2 | 0 |

31 – A massificação da deslocalização dos sistemas de informação vai implicar a perda de competências ao nível nacional com consequências económicas para todas as empresas do sector.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 6 | 12 | 29 | 12 | 2 |

32 – As principais razões para as deslocalizações são económicas, embora não primariamente relacionadas com os custos com mão-de-obra, mas sim com outros elementos (carga fiscal, investimentos em infra-estruturas etc).

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 1 | 8 | 36 | 15 | 1 |

33 – Os mercados emergentes oferecem vantagens ao nível dos custos.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 1 | 7 | 32 | 19 | 2 |

34 – São mais importantes os indicadores financeiros que a criação e manutenção de emprego.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 5 | 22 | 22 | 10 | 2 |

35 – Os SI/TI locais estão neste momento na sua máxima produtividade

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 7 | 29 | 15 | 8 | 2 |

36 - Os SI/TI locais estão neste momento na sua máxima rendibilidade económica

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 6 | 35 | 13 | 4 | 3 |

37 – A sustentabilidade da empresa pode ser posta em causa se esta não deslocalizar os seus sistemas de informação.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 22 | 23 | 13 | 1 | 2 |

38 – Deslocalizar os sistemas de informação para os mercados emergentes é inevitável, pelo menos a médio/longo prazo.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 18 | 25 | 14 | 3 | 1 |

Direitos

39 – As condições de trabalho proporcionadas nos destinos *offshore* são semelhantes às condições dos países de origem.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 20 | 18 | 10 | 0 | 13 |

40 – O mero cumprimento legal da legislação laboral da localização de destino é critério suficiente para cumprir com os valores da organização.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 12 | 19 | 15 | 1 | 14 |

41 – Os direitos do trabalho nos países emergentes são regra geral suficientes.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 12 | 24 | 9 | 2 | 14 |

Mercados Emergentes

42 - Existem riscos demasiado elevados na deslocalização dos SI/TI para os mercados emergentes.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 1 | 15 | 23 | 19 | 3 |

43 - A distância geográfica é um problema e vai influenciar os custos significativamente.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 4 | 12 | 30 | 14 | 1 |

44 - Há uma maior probabilidade de falha dos sistemas de informação deslocalizados para os mercados emergentes.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 4 | 18 | 27 | 11 | 1 |

45 - As infra-estruturas (estabilidade do fornecimento eléctrico, redes de comunicações, etc.) dos mercados emergentes cumprem com os requisitos necessários.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 3 | 22 | 19 | 3 | 14 |

46 - As diferenças culturais e linguísticas influenciam negativamente a *performance* das operações deslocalizadas.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 4 | 9 | 36 | 11 | 1 |

47 - Elementos como criatividade e inovação, adaptabilidade e flexibilidade acrescidos são uma vantagem dos mercados emergentes.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 3 | 21 | 24 | 10 | 3 |

48 - A competição directa com mercados emergentes que praticam baixos salários e desrespeitam direitos sociais e económicos do trabalho, não potencia o aumento do desemprego.

| DT | DP | CP | CT | NS/NR |
|----|----|----|----|-------|
| 24 | 13 | 17 | 5 | 2 |

Comentários ao questionário:

Não existiram comentários.

