

# Fatores de Sucesso do Outsourcing de TI no Setor Público Português: uma proposta de investigação

## *IT Outsourcing Success Factors In the Portuguese Public Sector: a research proposal*

Hélder Paiva  
Instituto Universitário de Lisboa  
(ISCTE-IUL)  
ISTA - Escola de Tecnologias e  
Arquitetura  
Lisboa, Portugal  
[helder\\_filipe\\_paiva@iscte-iul.pt](mailto:helder_filipe_paiva@iscte-iul.pt)

Adriana Lopes Fernandes  
Instituto Universitário de Lisboa  
(ISCTE-IUL)  
ISTAR-Iscte  
Lisboa, Portugal  
[adriana.fernandes@iscte-iul.pt](mailto:adriana.fernandes@iscte-iul.pt)

Bráulio Alturas  
Instituto Universitário de Lisboa  
(ISCTE-IUL)  
ISTAR-Iscte  
Lisboa, Portugal  
[braulio.alturas@iscte-iul.pt](mailto:braulio.alturas@iscte-iul.pt)

**Resumo** — A gestão de tecnologias de informação (TI) através de outsourcing tornou-se prática comum no setor público, com a expectativa de conseguir reduzir custos e aceder a competências especializadas em TI. Há muito que a gestão pública recorre a esta prática apostando em contratos de longo prazo, mas existem dificuldades em demonstrar resultados que comprovem o sucesso desta opção, e reconhece-se a falta de conhecimento acerca dos fatores específicos que determinam o sucesso do outsourcing de TI (ITO) neste setor. O número de estudos é ainda mais escasso no contexto Europeu, e de facto, não foram encontrados estudos sobre o sucesso do ITO em Portugal. Assim, propomo-nos investigar os fatores do sucesso do ITO no setor público português, através do efeito da qualidade da parceria, da capacidade interna da organização, e do suporte da gestão de topo.

**Palavras Chave** - Outsourcing de TI, Qualidade da Parceria, Capacidades Internas, Gestão de Topo, Setor Público.

**Abstract** — Managing information systems with an external provider became a common practice in the public sector mostly due to expectations of reduced costs and better capabilities in this area. ITO is not new to public management practice, in fact, these organizations are known to maintain long term relationships with multiple suppliers, even though the results and the success of ITO in this sector is harder to demonstrate. There is also, a recognition of different priorities and contextual factors that determine ITO success. There also a reduced number of european authors investigating ITO success in the public setor. We acknowledged that none are from Portugal, therefore, we propose to investigate ITO success in the portuguese public setor and evaluate the effect of partnership quality, organizational capabilities and top management support.

**Keywords** - ITO Success, Organizational Capabilities, Partnership Quality, Top Management Support, Public Sector.

### I. INTRODUÇÃO

O outsourcing de tecnologias de informação (ITO), ganhou destaque pela prática profissional na década de 90 e desenvolveu-se posteriormente como tema de interesse

académico [5]. Com o acumular de experiência profissional foram surgindo dúvidas sobre o sucesso desta prática em determinadas condições. E, por outro lado, o conhecimento académico acumulado tornou-se disperso, sem uma lógica agregadora e cumulativa para os vários estudos publicados sobre este fenómeno [1], [6], [7].

Atualmente constatamos que as organizações do setor público seguiram esta tendência, num pressuposto de uma melhor eficiência da gestão privada e são um dos principais clientes de longo prazo e utilizadores de outsourcing de TI ao nível mundial [4]. No entanto, reconhece-se que estas organizações atuam segundo um conjunto de valores e características de contexto próprio, que podem influenciar os resultados desta prática [3].

Importa assim, investigar o que se entende por sucesso do outsourcing de TI, e quais os fatores específicos a considerar no contexto das organizações do setor público que possam potenciar ou limitar o sucesso desta opção de gestão.

### II. REVISÃO DE LITERATURA

#### A. O Sucesso do Outsourcing de TI no setor público

Segundo Liang e colaboradores [7], este conceito é a variável dependente mais importante do ITO, onde coexistem uma grande diversidade de conceitos, de frameworks, de objetivos de investigação e metodologias de análise [1],[6], [8].

Um dos estudos mais importantes sobre este conceito foi publicado por Grover e colaboradores [9]. Este foi o primeiro estudo empírico sobre o sucesso do ITO que avançou com uma proposta conceptual e uma escala para operacionalizar o conceito de sucesso, que continua a ser utilizada por diversos estudos mais recentes [10].

Com este estudo, o sucesso do ITO passou medido com base no nível geral de satisfação com o alcance de benefícios

resultantes da prática de *outsourcing*, que podem ser agrupados em três categorias: estratégica, económica e tecnológica [9].

Tal como sugerido pelas frameworks de Dibbern e colaboradores [6] e Lacity e colaboradores [8], encontramos neste estudo referência à importância da relação de parceria estabelecida entre cliente e fornecedor como um dos principais antecedentes do sucesso do ITO. No entanto, considera-se que foi a partir do contributo de Saunders e colaboradores [11] e posteriormente de Lee and Kim [12], que este antecedente ganhou destaque na literatura.

No decorrer da década de 90, e à medida que cada vez mais empresas optaram por esta prática, a natureza do *outsourcing* de TI começou a mudar. Passou de uma relação baseada no contrato formal, para uma relação de parceria [12], [13]. Assim se começou a destacar a importância da relação construída entre fornecedor e cliente como um dos principais antecedentes do sucesso [12], [13], [14], [15].

Este é um antecedente do sucesso comum às organizações do público, no entanto, quando falamos do sucesso ITO neste setor, temos de considerar um conjunto mais alargado de perspetivas, de factores externos e de características e riscos específicos.

Seguindo a análise comparativa com o que se conhece sobre o ITO no setor público [4], identificamos um conjunto alargado de características das organizações deste setor, das quais se salienta: a prioridade dos valores de transparência e a imparcialidade em detrimento da racionalidade económica, característica do setor privado; a decisão de recorrer ao ITO influenciada por factores políticos em detrimento de critérios técnicos ou económicos; ou a excessiva burocratização que limita a flexibilidade na negociação e gestão dos contratos de *outsourcing*.

Apesar destas características, o recurso ao ITO tornou-se prática comum [16]. Há muito que constitui uma parte significativa da gestão das organizações públicas Sullivan and Ngwenyama [17], com investimentos financeiros avultados e contratos de longo prazo com fornecedores externos [3].

Em suma, a literatura sobre o sucesso do ITO aplicada ao setor público começou por ter alguns aspectos em comum com o setor privado mas existem diferenças inerentes às características deste setor. Existe um conjunto de riscos e características próprias, que se julga poderem influenciar o sucesso desta prática de gestão [3]. Assim, começaremos por abordar um dos antecedentes do sucesso mais referidos na literatura (a qualidade da relação de parceria) e de seguida exploraremos a importância de outros factores menos referidos, mas que se enquadram nos factores característicos do setor público descritos neste ponto (a retenção de capacidades internas e o suporte da gestão de topo).

### B. A Qualidade das Relações de Parceria

Tal como na investigação aplicada ao setor privado, também os artigos sobre os antecedentes do sucesso do ITO no setor público, começaram a destacar a importância da dimensão da relação Willcocks and Kern [18], e atualmente, esta dimensão é considerada um dos antecedentes mais importantes para o sucesso do ITO neste setor [3], [4].

O estudo de Lee and Kim [12] foi o primeiro a demonstrar a importância da qualidade da relação de parceria com antecedente do sucesso no setor público, por isso, recorremos à definição do conceito deste estudo para distinguir as relações do tipo transacional, assentes na formalização de um contrato, e as relações do tipo parceria, que pressupõem uma relação de trocas sucessivas sem um final predeterminado.

Em linha com este artigo, Swar e colaboradores [19] realizaram um estudo aplicado ao setor público da Coreia, em que também concluem que o sucesso do ITO, é determinado pela qualidade da relação. Posteriormente, Moon e colaboradores [20] realizaram um estudo sobre o ITO e concluíram que as variáveis de gestão da parceria são as mais fortemente correlacionadas com o sucesso. Por último, Duhamel e colaboradores [21] concluíram num estudo de caso aplicado a dois exemplos de *outsourcing* de TI do setor público do México, que factores como a confiança, empenhamento e partilha de conhecimento, são determinantes para a qualidade da colaboração entre organizações públicas e privadas. Este estudo vem no seguimento da investigação anterior [13], [19], [20] confirmar a importância dos aspetos relacionais para o sucesso do *outsourcing* de TI.

Em suma, com base na fundamentação teórica aplicada aos setores privado e público, e de acordo com as conclusões dos estudos no setor público acima citados [13], [19], [20], [21], pressupõe-se que a qualidade da parceria estabelecida entre fornecedor e cliente, tem influência no sucesso do ITO. Assim coloca-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Existe uma relação positiva e significativa entre a qualidade da relação de parceria e o sucesso do *outsourcing* de TI, no sentido em que, quanto maior for a qualidade desta parceria, maior será a perceção de sucesso do *outsourcing* de TI.

Os estudos nesta área também demonstraram que a partilha de conhecimentos entre fornecedores e organização pública cliente, determina a qualidade da relação entre ambos [13], [21]. Quando esta partilha não acontece, a organização pode começar a perder as capacidades que necessita para gerir a área de TI [22]. Assim se compreende a importância da retenção de capacidades internas, ponto que abordaremos de seguida.

### C. A Retenção de Capacidades Internas

A retenção de um nível adequado de conhecimentos e de capacidade interna para gerir a área de TI em *outsourcing* é um aspeto particularmente sensível nas organizações do setor público.

Nestas organizações em que os contratos são na maioria de longo prazo, existe o risco de perda de controlo, à medida que as competências técnicas e também estratégicas, se vão perdendo para o fornecedor externo [2]. Nestes casos, a organização pública poderá estar numa relação de excessiva dependência do fornecedor, porque os custos de uma eventual mudança, serão demasiado elevados [18], [23], [24].

Lee [13] demonstrou a importância da retenção de capacidade interna na organização, no seu estudo sobre antecedentes do sucesso do ITO no setor público. E também Claver et al. [25] demonstraram os aspetos a favor e contra a

decisão de recorrer ao *outsourcing*, com base num estudo aplicado a universidades públicas em Espanha. Em ambos os estudos, os autores concluíram que o problema de base no *outsourcing* é a dependência excessiva sentida pelo cliente em resultado da perda de infraestruturas e de competências na área de TI.

Compreende-se que por limitações à contratação de especialistas em TI com salários competitivos com os praticados no setor privado, os gestores públicos tendem a recorrer a fornecedores externos [26], no entanto, a literatura nesta área sugere que as capacidades da organização cliente, são uma das categorias determinantes do sucesso [1], [8].

Isto significa que, além da importância da relação, a organização cliente deve ser capaz de, por exemplo, monitorizar e avaliar o cumprimento dos contratos, assegurar a gestão de projetos, gerir os diversos fornecedores e dominar adequadamente um conjunto de competências técnicas, procedimentos e metodologias na área de TI [1], [4], [8].

A generalidade dos estudos neste setor identifica estas características e salienta que, ao contrário do setor privado, a decisão de recorrer ao ITO é frequentemente uma imposição externa [3], [4], [22]. E, nestes casos, parte da capacidade interna das áreas de TI passa necessariamente a ser assegurada por entidades externas.

Ora, sabendo que os conhecimentos e competências em TI são mantidos e atualizados através da prática profissional, poder-se-á questionar se capacidade interna destas organizações passa a depender da qualidade das relações de parceria em *outsourcing*. Assim coloca-se a segunda hipótese:

Hipótese 2: Existe uma relação positiva e significativa entre a qualidade da relação de parceria e a retenção de capacidades internas, no sentido em que, quanto maior for a qualidade da parceria, maior será o nível de capacidade interna em TI, retida pela organização.

Apesar dos riscos e especificidades já mencionados, sabe-se que o sucesso do ITO depende da capacidade destas organizações reterem um nível adequado de competências [1][8]. Face ao exposto, coloca-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: Existe uma relação positiva e significativa entre retenção de capacidades internas e a perceção de sucesso do *outsourcing* de TI, no sentido em que, quanto maior for a retenção de capacidades internas, maior será o sucesso do *outsourcing* de TI.

Perante a importância da qualidade da parceria com fornecedores externos, e conhecendo os riscos e dificuldades em reter capacidades internas, coloca-se também a seguinte hipótese.

Hipótese 4: A relação entre a qualidade da parceria e o sucesso do *outsourcing* de TI é mediada pela retenção de capacidades internas.

Nexte contexto, poder-se-á questionar qual o papel da área interna de TI destas organizações públicas. Este aspeto será abordado no ponto seguinte.

#### D. O suporte da gestão de topo

De acordo com Marco-Simó and Pastor-Collado [4] o *outsourcing* de TI no setor público deve ser uma decisão estratégica. Por isso, é fundamental que os responsáveis máximos na esfera política, na gestão pública e nas áreas técnicas, compreendam a importância desta decisão e se envolvam na gestão estratégica de TI.

Este fator também foi referido por Gantman [26], ao salientar que neste contexto, existe uma separação entre o poder político e o poder administrativo e, consequentemente, uma distância significativa entre os responsáveis pelas decisões estratégicas e os gestores públicos a quem compete a implementação nas respetivas organizações.

Sobre este assunto, é de considerar o artigo de Pang [27] sobre o impacto dos investimentos em TI na performance das organizações públicas. Uma das conclusões deste estudo refere que a performance destas organizações é maior quando o cargo de Chief Information Officer (CIO) foi legalmente previsto. Para o autor, a solução para ultrapassar a burocracia inerente a estas organizações, está na criação deste cargo de supervisão.

Também Moon e colaboradores [20] concluíram que o sucesso do ITO no setor público, está dependente deste tipo de variáveis do contexto organizacional. Os resultados deste estudo sugerem que: o papel da área de TI no contexto da organização é a variável com maior impacto no sucesso. Já no que se refere ao suporte da gestão de topo, o efeito foi apenas marginal. Os autores concluem a este respeito que, apesar de não ser prática frequente noutros países, seria importante a criação do cargo de CIO para assegurar a estabilidade do papel de TI, nas diferentes área de governação.

Por último, Pakpahan et al. [28] analisaram 14 fatores críticos para o sucesso do ITO no setor público da Indonésia e concluíram que o fator mais importante é o suporte da gestão de topo.

Em resumo, procurou-se demonstrar a importância do envolvimento da gestão de topo para o sucesso, em especial quando se considera o potencial estratégico da área de TI. Daí que alguns autores sugiram a necessidade de um CIO para assegurar que a visão estratégica veiculada pelo poder político é efetivamente implementada nas organizações públicas.

Assim, considera-se que o suporte da gestão de topo irá reforçar a relação entre qualidade da parceria e o sucesso do *outsourcing* de TI.

Hipótese 5: A relação entre a qualidade da parceria e o sucesso do *outsourcing* de TI é moderada pelo suporte da gestão de topo.

Em suma, vimos que o sucesso constitui a variável dependente mais importante na investigação sobre ITO [7]. Descrevemos como esta área de estudo evoluiu e procurámos demonstrar o atual estado da arte, dando destaque aos fatores do sucesso mais mencionados na literatura.

Posteriormente, constatámos que a maioria dos estudos são sobre o setor privado, apesar de se reconhecer que as organizações do setor público são um dos principais clientes de ITO ao nível mundial [4]. Verificámos ainda que existem

fatores específicos relacionados com o sucesso do ITO neste setor.

Por último, selecionámos três fatores que se considera serem relevantes tendo em conta o atual estado da arte sobre ITO no setor público. A importância da qualidade da parceria continua a ser um dos fatores mais consensuais quanto ao seu efeito positivo no sucesso, especialmente, nas relações de longo prazo típicas dos contratos realizados por organizações públicas [20], [21].

Depois, tendo em conta as limitações impostas à gestão destas organizações [3], [4], consideramos que a retenção de capacidades internas estará relacionada com o sucesso do *outsourcing*.

Por último, considera-se que as organizações públicas são particularmente sensíveis à turbulência de eventuais mudanças no contexto político. Por este motivo, será necessário analisar o papel da gestão de topo para assegurar uma visão transversal e uma continuidade das decisões em matéria de gestão de TI.

Na Figura 1 apresenta-se o modelo de análise que resume as hipóteses acima descritas.

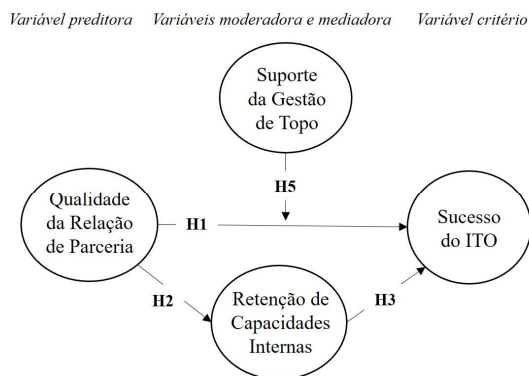


Figura 1. Modelo de sucesso de ITO (Fonte: elaboração própria).

### III. METODOLOGIA

Pretende realizar-se um estudo de investigação aplicada com o objetivo de contribuir para o conhecimento atual sobre os antecedentes do sucesso do ITO. Optar-se-á por uma abordagem hipotético-dedutiva de natureza quantitativa, através da manipulação de três variáveis: a qualidade da relação de parceria, a retenção de capacidades internas e o suporte da gestão de topo, conforme se apresenta no modelo (Figura 1).

#### A. População e amostra

A população alvo deste estudo serão trabalhadores que desempenham funções públicas em Portugal e que pertençam à carreira informática, ou tenham contacto com esta área no âmbito das suas funções. O método de amostragem a utilizar será a amostragem por conveniência [29].

#### B. Instrumento de recolha de dados

##### 1) Variável preditora

Será considerada a qualidade da relação de parceria, como variável preditora do sucesso do ITO. Esta variável é considerada um dos antecedentes mais importantes para o

sucesso do ITO no setor público [3], [4] e será operacionalizada com base no mesmo conjunto de cinco itens utilizado nos estudos de Lee and Kim [12] e Lee [13].

Este conjunto de itens foi aplicado a uma amostra de 195 organizações públicas da Coreia e apresentou um coeficiente Alpha de Cronbach de 0,819, pelo que pode ser considerado como tendo uma consistência interna muito boa [29], [30].

##### 2) Variável mediadora

Será considerada a retenção de capacidades internas como variável mediadora. É importante salientar que há muito se defende que o sucesso do ITO depende da manutenção de um nível mínimo de capacidade interna [18], [23], [24], contudo, não são conhecidos estudos que testem o potencial explicativo desta variável na relação entre qualidade da parceria e sucesso do *outsourcing* de TI.

Para a operacionalização desta variável, opta-se pelo conjunto de quatro itens utilizado no estudo de Lee [13] aplicado ao setor público e que apresentou uma consistência interna muito boa (Alpha de Cronbach foi de 0.898).

##### 3) Variável moderadora

O suporte da gestão de topo será considerada com variável moderadora do efeito da qualidade da relação de parceria no sucesso do ITO. Há muito que se reconhece a importância deste factor para o sucesso do ITO no setor privado [11] e também no contexto público, onde se salienta a necessidade de reforçar uma visão estratégica para a prática de ITO [4], [20], [26].

A operacionalização desta variável, baseia-se nos três itens utilizados por Gonzalez e colaboradores [31] e também no estudo de Moon e colaboradores [20].

##### 4) Variável critério

A variável dependente, percepção de sucesso do ITO será operacionalizada com base na escala proposta por Grover e colaboradores [9] que continua servir de referência para diversos estudos mais recentes [10].

Embora existam autores que defendam uma avaliação do sucesso no setor público baseada em valores públicos [32], considera-se que a grande maioria dos estudos publicados nesta matéria continua a ter como referência o conceito e operacionalização de Grover e colaboradores [9]. Por este motivo, neste estudo adota-se a escala original proposta no referido estudo composta por 9 itens.

Assim, o instrumento de recolha de dados consistirá num questionário *online* constituído por 21 itens, que se resumem na tabela 1 seguinte.

TABELA 1 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Variável	Qualidade das Relações de Parceria	Retenção de Capacidades Internas	Suporte da Gestão de Topo	Sucesso do ITO
N.º itens	5 itens	4 itens	3 itens	9 itens
Fonte	Lee and Kim [12]	Lee [13]	Gonzalez et al. [31]	Grover et al. [9]

### C. Opções de tratamento de dados

Prevê-se que a recolha de dados decorra durante o mês de fevereiro de 2022. A análise estatística destes dados será efetuada através da solução Statistical Package for Social Sciences – SPSS (versão 25).

A primeira etapa do tratamento dos dados consistirá na análise das medidas de tendência central e também da consistência interna, para garantir que os 21 itens do instrumento medem efetivamente o que se pretende medir [30].

A segunda etapa consistirá no teste das cinco hipóteses formuladas no decurso da revisão de literatura e que se resumem no modelo teórico proposto na Figura 1.

### IV. RESULTADOS ESPERADOS

Considerando que a maioria dos artigos publicados sobre ITO são estudos de campo e estudos de caso [33] e que os mais recentes tendem a acrescentar variáveis novas em vez de testar o efeito daquelas já identificadas [1], com os resultados do presente estudo de natureza quantitativa, espera-se contribuir para esta área de investigação testando um modelo teórico com três antecedentes do sucesso mencionados na literatura.

Por outro lado, não se conhecem estudos publicados sobre o sucesso do ITO aplicados ao setor público português [4] [26]. Por isso, espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a prática profissional de empresas de TI e gestores públicos em Portugal, identificando as particularidades da gestão de TI e do *outsourcing* neste setor.

Ao nível empresarial e na perspetiva dos fornecedores de TI, o presente estudo ajuda os gestores e equipas de projeto em *outsourcing* no setor público a compreender a importância do que está para além dos aspetos explícitos no contrato inicial e dos objetivos da equipa de projeto. Alguns autores consideram existir receio por parte do setor público de perder o controlo para fornecedores privados [18][24], no entanto, os resultados deste estudo podem contribuir para a prática profissional ao demonstrar em que medida os trabalhadores em funções públicas em Portugal, valorizam a qualidade das relações de parceria com o setor privado na área de TI.

Depois, considerando que o conhecimento académico e as práticas profissionais nesta área são, frequentemente, uma transposição direta da prática no setor privado, será importante saber que aspectos se aplicam e se existem ainda variáveis por explorar que expliquem melhor o sucesso do *outsourcing* de TI no setor público.

Por exemplo, existe um entendimento comum de que as organizações do setor público são particularmente sensíveis à perda de capacidades internas devido à dificuldade em recrutar [3]. No entanto, não são conhecidos estudos que procurem compreender como podem estas organizações reter capacidades e potenciar o sucesso do *outsourcing* de TI.

Considera-se por isso que os resultados do presente estudo contribuem para o conhecimento académico nesta matéria, testar se, o risco de perda de controlo e a dependência excessiva do fornecedor [23], podem ser mitigados pela

construção de relações de parceria que fomentem a retenção de capacidades na organização pública cliente.

### AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado no ISTAR - Information Sciences and Technologies and Architecture Research Center do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, e foi parcialmente financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (Projeto "FCT UIDB / 04466/2020").

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Könning, M., Westner, M., & Strahringer, S. (2019). A systematic review of recent developments in IT outsourcing research. *Information Systems Management*, 36(1), 78-96.
- [2] Willcocks, L. (1994). Managing information systems in UK public administration: issues and prospects. *Public administration*, 72(1), 13-32.
- [3] Gantman, S., & Fedorowicz, J. (2020). Determinants and Success Factors of IT Outsourcing in the Public Sector. *Communications of the Association for Information Systems*, 47(1), 14.
- [4] Marco-Simó, J. M., & Pastor-Collado, J. A. (2020). IT outsourcing in the public sector: A descriptive framework from a literature review. *Journal of Global Information Technology Management*, 23(1), 25-52.
- [5] Lacity, M. C., Khan, S. A., & Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *The journal of strategic information systems*, 18(3), 130-146.
- [6] Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(4), 6-102.
- [7] Liang, H., Wang, J. J., Xue, Y., & Cui, X. (2016). IT outsourcing research from 1992 to 2013: A literature review based on main path analysis. *Information & Management*, 53(2), 227-251.
- [8] Lacity, M., Yan, A., & Khan, S. (2017). Review of 23 years of empirical research on information technology outsourcing decisions and outcomes. In Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences.
- [9] Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management information systems*, 12(4), 89-116.
- [10] Karimi-Alaghehband, F., & Rivard, S. (2020). IT outsourcing success: A dynamic capability-based model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(1), 101599.
- [11] Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. *California management review*, 39(2), 63-79.
- [12] Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management information systems*, 15(4), 29-61.
- [13] Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & management*, 38(5), 323-335.
- [14] Lee, J. N., Huynh, M. Q., & Hirschheim, R. (2008). An integrative model of trust on IT outsourcing: Examining a bilateral perspective. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 145-163.
- [15] Koh, C., Ang, S., & Straub, D. W. (2004). IT outsourcing success: A psychological contract perspective. *Information systems research*, 15(4), 356-373.
- [16] Moon J, Swar B, Choe Y, Chung M and Jung G (2010). Innovation in IT outsourcing relationships: where is the best practice of IT outsourcing in the public sector? *Innovation. Management, Policy and Practice* 12(2):217–226.
- [17] Sullivan, W. E., & Ngwenyama, O. K. (2005). How are public sector organizations managing IS outsourcing risks? An analysis of outsourcing guidelines from three jurisdictions. *Journal of Computer Information Systems*, 45(3), 73-87.

- [18] Willcocks, L. P., & Kern, T. (1998). IT outsourcing as strategic partnering: The case of the UK Inland Revenue. *European Journal of Information Systems*, 7(1), 29-45.
- [19] Swar, B., Moon, J., Oh, J., & Rhee, C. (2012). Determinants of relationship quality for IS/IT outsourcing success in public sector. *Information Systems Frontiers*, 14(2), 457-475.
- [20] Moon, J., Choe, Y. C., Chung, M., Jung, G. H., & Swar, B. (2016). IT outsourcing success in the public sector: Lessons from e-government practices in Korea. *Information Development*, 32(2), 142-160.
- [21] Duhamel, F. B., Gutiérrez-Martínez, I., Picazo-Vela, S., & Luna-Reyes, L. (2018). Determinants of collaborative interfaces in public-private IT outsourcing relationships. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- [22] Allen, D., Kern, T., & Mattison, D. (2002). Culture, power and politics in ICT outsourcing in higher education institutions. *European Journal of Information Systems*, 11(2), 159-173.
- [23] Willcocks, L. P., & Currie, W. L. (1997). Information technology in public services: towards the contractual organization?. *British Journal of Management*, 8, 107-120.
- [24] Lioliou, E., & Willcocks, L. P. (2019). The Study of Information Technology Outsourcing. In *Global Outsourcing Discourse* (pp. 21-57). Palgrave Macmillan, Cham.
- [25] Claver, E., González, R., Gascó, J., & Llopis, J. (2002). Information systems outsourcing: reasons, reservations and success factors. *Logistics Information Management*.
- [26] Gantman, S. (2017). IT outsourcing in the public sector: A literature analysis. *Global sourcing of services: Strategies, issues and challenges*, 83-134.
- [27] Pang, M. S. (2014). IT governance and business value in the public sector organizations—The role of elected representatives in IT governance and its impact on IT value in US state governments. *Decision Support Systems*, 59, 274-285.
- [28] Pakpahan, J., Eryadi, R. A., Budiman, A., Sunandar, N., Syahid, L. M., & Shihab, M. R. (2021, August). Critical Success Factors of IT Outsourcing in Indonesian Public Sectors: A Case Study at Employment Social Security Agency. In *2021 4th International Conference on Information and Communications Technology*, 47-52.
- [29] Hill, M. M. & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo (2ª ed.).
- [30] Marôco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- [31] Gonzalez, R., Gasco, J. L., & Llopis, J. (2015). Information systems outsourcing satisfaction: some explanatory factors. *Industrial Management & Data Systems*.
- [32] Lin, C., Pervan, G., & McDermid, D. (2007). Issues and recommendations in evaluating and managing the benefits of public sector IS/IT outsourcing. *Information Technology & People*.
- [33] Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2006). Information systems outsourcing: A literature analysis. *Information & management*, 43(7), 821-834.