



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO - PPGAD**



LIGIANE CRISTINA BRAGA DE OLIVEIRA FRIAES

**GOVERNANÇA RELACIONAL NA TERCEIRIZAÇÃO
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: o papel da Teoria da
Autodeterminação e o efeito mediador do controle percebido pelos
gestores públicos**

BELÉM-PA

2022

LIGIANE CRISTINA BRAGA DE OLIVEIRA FRIAES

**GOVERNANÇA RELACIONAL NA TERCEIRIZAÇÃO
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: o papel da Teoria da
Autodeterminação e o efeito mediador do controle percebido pelos
gestores públicos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pará- UFPA, linha de pesquisa Estratégia e Desempenho Organizacional, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob orientação do Prof. Dr. Thiago Poletto.

BELÉM-PA

2022

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

F897g Friaes, Ligiane Cristina Braga de Oliveira.
Governança Relacional na Terceirização de Tecnologia da
Informação: o papel da Teoria da Autodeterminação e o efeito
mediador do controle percebido pelos gestores públicos / Ligiane
Cristina Braga de Oliveira Friaes. — 2022.
xiii, 50 f. : il. color.

Orientador(a): Prof. Dr. Thiago Poletto
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará,
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-
Graduação em Administração, Belém, 2022.

1. Tecnologia da Informação. 2. Terceirização de TI. 3.
Teoria da Autodeterminação. 4. Governança Relacional. 5.
Controle Percebido. I. Título.

CDD 351.8550981

FOLHA DE APROVAÇÃO

LIGIANE CRISTINA BRAGA DE OLIVEIRA FRIAES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pará como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração Gestão Organizacional, e aprovada em 09 de dezembro de 2022.

Banca examinadora:

Presidente: Prof. Dr. Thiago Poletto
Programa de Pós-Graduação em Administração- UFPA
(Orientador)

1º Examinador (a): Prof.^a Dr.^a Camila Carvalho Ramos
Programa de Pós-Graduação em Administração- UFPA
(Membro Interno)

2º Examinador (a): Prof.^a Dr.^a Thárcylla Rebecca Negreiros Clemente
Engenharia de Produção- UFPE
(Membro Externo)

Belém, 09 de dezembro de 2022.



Emitido em 09/12/2022

DISSERTAÇÃO Nº 37/2022 - COORPLAVAL (11.34.04)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 27/12/2022 13:06)

CAMILA CARVALHO RAMOS
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
IFCH (11.38)
Matrícula: ###192#8

(Assinado digitalmente em 01/01/2023 20:46)

THIAGO POLETO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
ICSA (11.36)
Matrícula: ###766#2

(Assinado digitalmente em 27/12/2022 10:23)

THÁRCYLLA REBECCA NEGREIROS CLEMENTE
ASSINANTE EXTERNO
CPF: ###.###.024-##

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpa.br/documentos/> informando seu número:
37, ano: 2022, tipo: DISSERTAÇÃO, data de emissão: 26/12/2022 e o código de verificação: dc46ff9e7a

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha mãe Maria Lúcia, ao meu pai Afonso Pereira (*in memoriam*),
ao meu esposo Walter Hugo e ao meu sogro Walter Dias (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

A Deus, por guiar meus passos durante toda essa jornada.

À minha família e amigos, em especial, ao meu esposo, Walter Hugo, e à minha grande amiga Jéssica Sobreira pelo carinho, apoio e paciência nos momentos em que a ansiedade e as lágrimas mudavam meu humor. Sem dúvida, vocês me proporcionaram todas as condições para chegar até aqui.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Thiago Poletto, agradeço por toda dedicação, em especial, pela sua disposição e presença durante todas as etapas desta jornada, sempre com tranquilidade e confiança. Me sinto honrada em ser sua orientanda.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAD), pela oportunidade de realização do curso e todo o aprendizado ofertado. Agradeço a todos os queridos professores que tive o privilégio de conhecer e que tanto contribuíram para a minha evolução.

Aos membros da banca, Camila Ramos e Thárcylla Clemente, por terem aceitado participar da banca e pelo empenho na avaliação desta pesquisa. Minha gratidão por suas contribuições para o meu aprimoramento intelectual e consolidação da pesquisa.

A todos da Turma de 2020/2021, pelas trocas significativas durante esta jornada. Ao Instituto de Ciências Exatas e Naturais, especialmente, o Prof. Dr. Marcos Diniz por sua dedicação em promover um ambiente propício à qualificação dos técnicos lotados no Instituto. Aos meus colegas de trabalho pela torcida e por me ouvirem e transformarem as minhas aflições em risadas.

À Universidade Federal do Pará, instituição que muito contribuiu para minha formação pessoal e profissional. A PROPESP, pela sua excelente atuação na definição de boas práticas para a pesquisa e a pós-graduação na UFPA.

Às Instituições e aos servidores que dedicaram uma parcela do seu tempo para participar da pesquisa. Em suma, todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente na construção deste trabalho. Muito obrigada!

RESUMO

Finalidade: Pesquisadores da área reconhecem a importância da relação entre contratante e contratado no processo de terceirização de Tecnologias de Informação (TI). Contudo, pouco se sabe sobre o impacto do perfil do gestor neste processo. Assim, o objetivo desta pesquisa foi analisar o impacto da percepção de competência, de autonomia e de relacionamento dos gestores públicos na Governança Relacional (GR), assim como, identificar o efeito do controle percebido neste relacionamento. **Concepção/metodologia/abordagem:** Utilizou-se uma abordagem quantitativa para investigar o impacto das características comportamentais dos gestores de TI a partir da Teoria da Autodeterminação. Os dados foram coletados em instituições públicas brasileiras atuantes em áreas educacionais, financeiras, estatísticas e tecnológicas e as hipóteses testadas através da técnica de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais. **Conclusões:** Os resultados identificaram que a autodeterminação dos gestores está alinhada à percepção de controle e impacta na GR ao proporcionar sentimentos de competência e autonomia na interação com o fornecedor. **Implicações práticas:** Promove o entendimento de que a gestão superior precisa apoiar a autonomia dos gestores a fim de aumentar seus níveis de motivação intrínseca ao gerenciar as entregas do fornecedor. **Originalidade/valor:** A aplicação da Teoria da Autodeterminação, ao contexto de Terceirização de TI, fornece novos *insights* sobre a mediação do controle percebido ao explicar a relação entre as expectativas e as motivações dos gestores como um importante impulsionador para a GR.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação; Terceirização de TI; Teoria da Autodeterminação; Governança Relacional; Controle Percebido.

Tipo do Artigo: Trabalho de Pesquisa.

Classificação do Artigo: Gestão Estratégica e Pública.

ABSTRACT

Purpose: Researchers in the field recognize the importance of the relationship between contractor and contractee in the process of Information Technology (IT) outsourcing. However, little is known about the impact of the manager's profile in this process. Thus, the objective of this research was to analyze the impact of the perception of competence, autonomy and relationship of public managers on Relational Governance (RG), as well as, to identify the effect of perceived control in this relationship. **Design/methodology/approach:** This study uses a quantitative approach to investigate the impact of the behavioral characteristics of IT managers from the Self-Determination Theory (SDT). The data were collected in Brazilian public institutions active in the areas of education, finance, statistics, and technology, and the hypotheses were identified and evaluated using the technique of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). **Findings:** The results identified that managers' self-determination is related to the perception of control, which consequently this impacts the RG by providing feelings of competence and autonomy capable of building a beneficial relationship with the IT provider. **Practical implications:** This study, promotes the understanding that upper management needs to support the autonomy of managers to increase their levels of intrinsic motivation when managing supplier deliveries. **Originality/value:** The application of Self-Determination Theory, to the IT Outsourcing context, provides new insights into the mediation of perceived control by explaining the relationship between managers' expectations and motivations as an important driver for RG.

Keywords: Information Technology; IT outsourcing; Theory of Self-Determination; Relational Governance; Perceived Control.

Paper type: Research paper.

Paper classified: Strategic and Public Management.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura da Pesquisa	21
Figura 2- Estruturação das Etapas da Pesquisa	23
Figure 3- Distribuição da Amostra por Região	26
Figura 4- Modelo Conceitual.....	27
Figura 5- Resultados do Bootstrapping	30
Figura 6- A relação entre Competência Percebida e a GR com a mediação do Controle Percebido	31
Figura 7- A relação entre Autonomia Percebida e a GR com a mediação do Controle Percebido	31
Figura 8- A relação entre Relacionamento Percebido e a GR com a mediação do Controle Percebido	32

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1- Variáveis da Pesquisa.....	24
--------------------------------------	----

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1- Critério de Fornell-Larcker	28
Tabela 2- Carregamentos, Confiabilidade Composta e AVE.....	28
Tabela 3- Modelo Estrutural sem Mediação.....	30
Tabela 4- Modelo Estrutural com a Mediação do Controle Percebido	32

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

A- Autonomia

AVE- Average Variance Extracted

Banpará- Banco do Estado do Pará

C- Competência

CENSIPAM- Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia

CFA- Confirmatory Factor Analysis

CP- Controle Percebido

G-C- Governance- Commitment

GR- Governança Relacional

G-RN- Governance- Relational Norms

G-T- Governance-Trust

IFMA- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

IFPR- Instituto Federal do Paraná

INMET- Instituto Nacional de Meteorologia

IT- Information Technology

PLS- Partial Least Square

R- Relacionamento

RG – Relational Governance

SDT- Self-Determination Theory

SECTI/PE- Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação

SEM- Structural Equation Modeling

SESAU/PA- Secretária Municipal de Saúde

SENAI/PA- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

TI- Tecnologia da Informação

UDESC- Universidade do Estado de Santa Catarina

UENP- Universidade Estadual do Norte do Paraná

UEPB- Universidade Estadual da Paraíba

UFAL- Universidade Federal de Alagoas

UFBA- Universidade Federal da Bahia

UFCG- Universidade Federal de Campina Grande

UFG- Universidade Federal de Goiás

UFGD- Universidade Federal da Grande Dourados

UFMG- Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFPA- Universidade Federal do Pará
UFPE- Universidade Federal de Pernambuco
UFPI- Universidade Federal do Piauí
UFSCar- Universidade Federal de São Carlos
UFSM- Universidade Federal de Santa Maria
UFT- Universidade Federal do Tocantins
UNB- Universidade de Brasília
UNESP- Universidade Estadual Paulista
UNICAMP- Universidade Estadual de Campinas
UNIMONTES- Universidade Estadual de Montes Claros
VL- Variável Latente ou Constructo

LISTA DE SÍMBOLOS

Q^2 – Validade Preditiva

R^2 – Coeficiente de Determinação de Pearson

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	TEORIA E HIPÓTESES: A TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO NA TERCEIRIZAÇÃO DE TI.....	17
3	METODOLOGIA	22
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	22
3.2	AMBIENTE DA PESQUISA E AMOSTRA.....	22
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA	23
3.4	ANÁLISE DE DADOS	25
4	RESULTADOS.....	26
5	DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES	34
6	CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES	37
	REFERÊNCIAS	39
	APÊNDICE	46

1 INTRODUÇÃO

Em geral, o processo de terceirização de Tecnologia da Informação (TI) é iniciado com a decisão sobre (i) o porquê de executar uma atividade no ambiente externo da empresa e (ii) o que deve ser feito, referenciando as restrições da capacidade interna da empresa contratante (NTASIS; KORONIOS; PAPPAS, 2021). Após essa decisão, os fornecedores podem ser selecionados a partir de um conjunto de critérios que melhor responda às expectativas da empresa contratante, tais como: a confiabilidade, a capacidade de resposta, a situação financeira, os ativos e a infraestrutura dos potenciais contratados (GUNASEKARAN *et al.*, 2015). Uma vez selecionados, é possível elaborar o contrato e o acompanhamento da entrega dos serviços de TI contratados, com a finalidade de apoiar a estratégia do negócio e de suprir recursos internos da empresa contratante, sendo agregados ao negócio principal da empresa contratante (LACITY; KHAN; WILLCOCKS, 2009; KATATO; LEELAWAT; TANG, 2020; SILVA *et al.*, 2020; DE CARVALHO *et al.*, 2022).

O relacionamento entre as empresas no processo de terceirização de TI é o requisito fundamental para a Governança Relacional (GR), que define e assegura o cumprimento dos serviços contratados a fim de permitir que as empresas assumam o compromisso e a confiança com as parcerias estabelecidas, bem como definem os papéis gerenciais e operacionais de cada uma das partes. A relevância do conceito de GR tem impulsionado a discussão sobre a melhoria dos níveis de qualidade nas relações interpessoais e nas colaborações entre as empresas com o objetivo de compartilhar os benefícios da troca de conhecimentos, proporcionando a melhoria do desempenho da inovação colaborativa nos processos operacionais e estratégicos das empresas envolvidas (BAI *et al.*, 2020). As contribuições de Jean (2021) evidenciam que as mudanças dos negócios têm impulsionado diferentes interpretações sobre como a GR pode ser adotada em diferentes ambientes institucionais.

A dinamicidade do contexto de mercado tem contribuído para o aumento da competitividade entre as empresas, em especial para as atuantes em economias emergentes que precisam adotar mudanças constantes para atender às expectativas e às demandas dos clientes (MONFERRER; ESTRADA; MOLINER, 2019). Esse cenário faz com que organizações busquem apoio e convergência na troca de conhecimentos através de contratos de prestação de serviços, como a oferta de serviços do setor privado para o setor público. Os objetivos das colaborações entre instituições públicas e privadas são o fortalecimento e a modernização da

infraestrutura pública de acordo com as tendências de variados setores produtivos, como os avanços na área de TI (IRÚN; MONFERRER; MOLINER, 2020).

Em geral, as empresas de soluções de TI do setor privado participam de processos de formalização de alianças cooperativas para melhorar o desempenho dos indicadores de serviços (BICEN; HUNT; MADHAVARAM, 2021). A inovação para essas empresas é registrada significativamente na elaboração de relacionamentos estruturados que facilitam a ampla utilização de soluções de TI produzidas por especialistas e disseminadas em diferentes ambientes organizacionais. No Brasil, essa estratégia tem sido ampliada e permite a evolução conjunta de diferentes atividades operacionais, podendo contribuir para a expansão do conceito de GR em instituições públicas, consentindo que o relacionamento de contrato de prestação de serviços seja estrategicamente modelado como uma aliança de negócios (IRÚN; MONFERRER; MOLINER, 2020; BICEN; HUNT; MADHAVARAM, 2021).

O processo de terceirização de TI para as instituições públicas brasileiras é regulamentado pela Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, a qual apresenta as instruções sobre os procedimentos licitatórios e os contratos administrativos, e pelos decretos 200/67 e 9.507/18 que tratam da modernização da Administração Pública no âmbito da área de Informática como objeto de terceirização. As regulamentações proporcionam à Administração Pública a possibilidade de elaborar contratações de serviços de TI para atender demandas emergenciais e obter acesso a recursos de informática e inovações por um período que supra as necessidades da instituição (CARASSUS; FAVOREU; GARDEY, 2014; LACITY; KHAN; YAN, 2016). Dessa forma, a instituição pública pode usufruir da oferta de produtos e serviços do setor privado. Contudo, é necessário considerar os riscos inerentes à escolha inadequada dos fornecedores, tais como: comportamento oportunista, inexperiência e falta de habilidades para realizar as atividades contratadas (AHIMBISIBWE; MUHWEZI; NANGOLI, 2012).

A terceirização de TI em instituições públicas tem sido analisada, principalmente, sob o aspecto da elaboração dos contratos (NGWENYAMA; SULLIVAN, 2007), minimizando a perspectiva das relações contratuais (QI; CHAU, 2015; DUHAMEL *et al.*, 2018). Por exemplo, os contratos de terceirização bem-sucedidos estão associados a baixa incerteza, mensurabilidade e contratos detalhados, em contrapartida, serviços customizados e de alta complexidade apresentam maior chance de insucesso (LACITY *et al.*, 2010). Esses cenários permitem refletir sobre a análise do sucesso do contrato no contexto em que o controle e a mensuração do desempenho sejam feitos pelo gestor contratante da prestação dos serviços. Essa análise pode ser baseada em controles que não são escritos no contrato de serviços, mas que

podem projetar e influenciar o comportamento dos fornecedores de TI, tais como compromisso, cooperação e confiança, que são vivenciados pela troca de conhecimentos e o envolvimento entre as partes, bem como a competência, a autonomia e o comportamento relacional adotados pelo gestor (KRANZ, 2021; KHAN *et al.*, 2022).

Complementarmente aos recursos de TI, os recursos humanos envolvidos na gestão das atividades sejam da produção, de fornecimento de serviços ou do uso de produtos de TI, precisam ser estrategicamente gerenciados. Isso evidencia o apoio de sistemas de informação orientados para os recursos humanos como fator crítico de sucesso para aumentar o poder competitivo das empresas (L'ÉCUYER *et al.*, 2019). Sistemas de trabalho de alto desempenho demonstram impacto direto sobre o desempenho organizacional. Assim, o investimento sobre as práticas direcionadas à melhoria dos recursos humanos, em termos de fomento e sustentação de um clima propício à criatividade, é uma medida para a qual esse benefício sobre o desempenho é notado (HEFFERNAN *et al.*, 2016).

Do ponto de vista da relação contratante-contratado de TI, as pesquisas, até o momento, se dedicam a descrever o impacto da GR no sucesso da terceirização da TI, limitando-se a investigar, principalmente, aspectos contratuais, a fim de garantir o suporte à tomada de decisão referente à escolha do fornecedor e à manutenção dos contratos de terceirização (LACITY; WILLCOCKS, 2017; NEPOMUCENO *et al.*, 2022). No entanto, os elementos que compõem o conceito da GR não são compreendidos, a partir de elementos comportamentais e individuais dos gestores (GUAN *et al.*, 2020). Portanto, o presente trabalho faz o seguinte questionamento: quais são as características intrínsecas dos gestores que influenciam na Governança Relacional na contratação de serviços terceirizados de TI? A fim de preencher essa lacuna, o objetivo desta pesquisa foi analisar como a percepção de competência, de autonomia e de relacionamento dos gestores públicos impactam na Governança Relacional (GR) e qual a influência da percepção de controle neste processo. Como consequência disso, buscou-se discutir como o perfil dos gestores públicos pode afetar os serviços terceirizados e ameaçar a continuidade dos negócios (WIBISONO *et al.*, 2019).

O documento está estruturado da seguinte forma: a Seção 2 é dedicada à revisão de literatura e hipóteses, apresentando alguns trabalhos relevantes ao tema de pesquisa; a Seção 3 descreve o método de pesquisa e coleta de dados; a Seção 4 contém os resultados dos modelos estruturais com e sem mediação do controle percebido; a Seção 5 apresenta as discussões e implicações teóricas e práticas a partir das descobertas; a Seção 6 expõe as conclusões e limitações da pesquisa.

2 TEORIA E HIPÓTESES: A TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO NA TERCEIRIZAÇÃO DE TI

A Teoria da Autodeterminação (do inglês, *Self-Determination Theory* - SDT) foi criada por Richard M. Ryan e Edward L. Deci, em 1985, a partir da necessidade de desenvolver e compreender o comportamento dos indivíduos mediante sua motivação interna. Assim, ao examinar como os aspectos biológicos, sociais e as condições culturais aumentam ou reduzem as capacidades humanas e impactam no crescimento, engajamento e bem-estar, tanto em domínios gerais como específicos, a SDT descreve o desenvolvimento pessoal, através da identificação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento (DECI; RYAN, 2017).

A SDT foi criada para explicar um conjunto de fenômenos motivacionais que emergiram de pesquisas de laboratório e de campo, a partir de seis mini teorias. Cada uma dessas mini teorias aborda uma faceta da motivação ou do funcionamento da personalidade (DECI; RYAN, 2017). Para a construção deste estudo, utilizou-se, especialmente, a Teoria das Orientações de Causalidade, por tratar das influências sócio contextuais sobre a motivação intrínseca e a internalização da motivação extrínseca, a Teoria das Necessidades Básicas, por se dedicar a entender os efeitos da satisfação ou frustração das necessidades básicas; e a Teoria da Motivação dos Relacionamentos, pois aborda como os relacionamentos podem influenciar na autodeterminação e, portanto, na Governança Relacional.

A SDT foi adotada a fim de identificar novos fatores relacionais específicos do ambiente laboral, que tenham efeitos sobre a formação de motivações autônomas dos gestores públicos (FERNET; AUSTIN; VALLERAND, 2012; RIGBY; RYAN, 2018). Além disso, a satisfação das necessidades psicológicas básicas também fortalece a motivação intrínseca dos gestores, promovendo postura e atitudes responsáveis, prudentes e dignas de serem replicadas pela equipe (SLEMP; LEE; MOSSMAN, 2021). Neste estudo, quanto às necessidades básicas, considera-se que a competência implica no senso de domínio teórico e prático para gerenciar os serviços terceirizados de TI; a autonomia se refere à necessidade de o gestor autorregular as próprias ações e experiências na gestão; e o relacionamento abrange o envolvimento entre o gestor e o fornecedor nas ações necessárias para a execução dos serviços de TI (BRUNELLE; FORTIN, 2021).

Diferentes estudos, aplicados a contextos organizacionais, mostram o trabalho autônomo e a motivação como sendo fatores relevantes para um desempenho de alta qualidade. Nessa perspectiva, a motivação para o trabalho autônomo foi positivamente associada, enquanto a motivação para o trabalho controlado foi negativamente associada ao desempenho no trabalho (TRÉPANIER *et al.*, 2015; SANDRIN; GILLET, 2016). Estudos também apoiam essas relações com base em medidas de desempenho mais objetivas, como desempenho no trabalho supervisionado pela chefia e desempenho criativo supervisionado entre funcionários (DYSVIK; KUVAAS; GAGNÉ, 2013; KUVAAS *et al.*, 2016; MENGES *et al.*, 2017).

Do ponto de vista do fornecedor, a competência relacionada com a terceirização de TI refere-se à capacidade de prestar um serviço dentro de um prazo de entrega predefinido, qualidade e expectativas futuras satisfatórias, baseadas no contrato e níveis de serviços estabelecidos (NEPOMUCENO; NEPOMUCENO; COSTA, 2020). Por outro lado, a competência sob a perspectiva do contratante está relacionada com a capacidade de acompanhar e controlar os serviços de TI contratados (RYAN; MOLLER, 2017). Nessa lógica, quanto mais qualificados forem os gestores da terceirização de TI, maior será o grau de confiança e empenho na gestão de serviços (SHI; KUNNATHUR; RAGU-NATHAN, 2005; LAULIÉ *et al.*, 2021).

Assim, o gestor ou a equipe, sem a percepção de competência para acompanhar e monitorar a execução dos serviços de TI, torna-se propenso a comportamentos defensivos, não motivados, agressivos e antissociais (DECI; OLAFSEN; RYAN, 2017). Enquanto, o senso de competência aumenta o nível de informação percebida e a crença sobre os benefícios da terceirização de TI (LI; CHANG; WANG, 2020), há também a percepção do gestor sobre o cumprimento das obrigações de sua empresa para com o contratado, o que denota a existência de um contrato psicológico, cuja quebra tem efeitos diretos sobre as atividades deste gestor e sobre a sua percepção de qualidade (JAYAWEERA *et al.*, 2021). Logo, o efeito da competência percebida na governança relacional é estudado, mediante a formalização da hipótese H1.

H1: A competência percebida pelo gestor público de TI influencia, positivamente, a governança relacional com o fornecedor de TI.

Enquanto isso, a autonomia se reflete na iniciativa de inovação, na flexibilidade para alterações contratuais e no monitoramento das atividades alinhadas às experiências de plena vontade (DECI; RYAN, 2017). Nesta lógica, uma gestão de recursos humanos inovadora

contribui para o desenvolvimento de novos produtos e para a gestão criativa nas organizações, principalmente, para pequenas e médias empresas (SARDI *et al.*, 2021). Nesse caso, o gestor de TI assume a responsabilidade pelas ações, guiado por atitudes e comportamentos baseados na vontade de agir (BLACK; DECI, 2000; GAGNÉ; DECI, 2005; DECI; RYAN, 2017).

A autonomia está relacionada à decisão sobre a gestão dos contratos terceirizados de TI e envolve a forma de planejar, de organizar e de monitorar as atividades, especialmente, em virtude do distanciamento hierárquico entre os gestores dos contratos e a administração superior (JAE-NAM; YOUNG-GUL, 1999; STANDEN; DANIELS; LAMOND, 1999). Para avaliar o impacto da autonomia percebida pelo gestor na construção da governança relacional com o fornecedor de TI, formulou-se a hipótese H2:

H2: A autonomia percebida pelo gestor público de TI influencia, positivamente, a governança relacional com o fornecedor de TI.

A SDT expressa que o relacionamento entre contratante e contratado de TI é guiado pela capacidade desses agentes formarem conexões sociais pautadas na confiança, na credibilidade, na cooperação e na empatia (GAGNÉ; DECI, 2005). Nessa conjuntura, pesquisas anteriores trataram do relacionamento na terceirização de TI como componente essencial para o alcance de resultados satisfatórios (QI; CHAU, 2015). Especificamente, o relacionamento de confiança, entre os envolvidos, fornece uma perspectiva bilateral capaz de promover uma visão ampla e contínua sobre o grau de assimetria entre confiança e desconfiança (LEE; CHOI, 2011).

Trabalhar a assimetria entre contratante e contratado traz flexibilidade para gerenciar e validar os serviços entregues de TI, impactando no tipo de relacionamento desses agentes, assim como reflete no nível de satisfação do gestor com o trabalho desempenhado (CHUMPITAZ; PAPAROIDAMIS, 2020; BRUNELLE; FORTIN, 2021). O próprio desempenho organizacional é amplamente impactado pelas relações de emprego, sendo a viabilidade destas relações influenciada por fatores que incluem: flexibilidade, fragmentação da força de trabalho, avanços tecnológicos, diversificação da força de trabalho e maior orientação para práticas de gestão de recursos humanos (HARSH; PRASAD, 2021). Para compreender como o relacionamento cliente e fornecedor afeta a governança relacional na terceirização de TI, formulou-se a hipótese H3:

H3: O relacionamento percebido pelo gestor público de TI influencia, positivamente, a governança relacional com o fornecedor de TI.

Seguindo com a aplicação dos fundamentos da SDT, é importante avaliar a interferência do controle percebido na satisfação ou frustração das necessidades psicológicas básicas. Essa avaliação possibilitará determinar o impacto da percepção do controle pelo gestor de TI na Governança Relacional (DE CARVALHO; POLETO; COSTA, 2018). Neste sentido, discussões anteriores se dedicaram a entender o papel do gestor na condução das decisões no processo de terceirização e como a gestão e a compreensão das práticas de trabalho do fornecedor de TI podem ser influenciadas pela forma de comunicação adotada pelo gestor (BOUDREAU; JESUTHASAN; CREELMAN, 2015; LEE, 2020).

A governança, no gerenciamento dos serviços de TI, depende do conhecimento técnico e de gestão, alinhados à disposição do gestor para construir um relacionamento satisfatório com o fornecedor (LACITY; WILLCOCKS, 2017). Então, sua percepção de competência para acompanhar e monitorar as entregas, assim como o tipo de controle adotado, depende do grau de incerteza que envolve essa interação (RUSTAGI; KING; KIRSCH, 2008). Desse modo, a competência do gestor é expressa pela sua capacidade de interagir com o fornecedor de TI e receber *feedbacks* informativos sobre sua gestão (DECI; MOLLER, 2005; RYAN; MOLLER, 2017).

Por outro lado, a percepção de autonomia, por parte do gestor, está relacionada a liberdades para decidir e especificar padrões de alinhamento entre as entregas do fornecedor de TI e os objetivos pretendidos pela instituição ao terceirizar. É necessário promover ações de apoio ao papel e ao impacto de cada agente no produto da terceirização de TI (FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985). Já o relacionamento entre o gestor e o fornecedor de TI é derivado do desejo de proteger suas organizações através da internalização de comportamentos promovedores de bem-estar. Espera-se, portanto, que ambos estejam pautados por uma motivação autêntica (DECI; RYAN, 2017; KAM *et al.*, 2020).

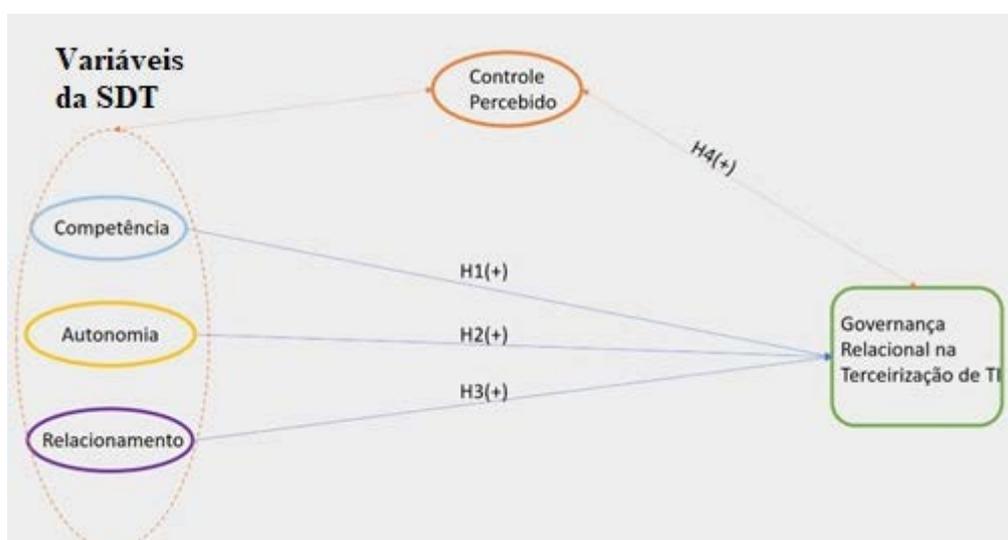
Com base nisto, ao experimentar um ambiente controlado e sem opções de escolha ou incentivo à autorregulação, o gestor de TI terá sua competência, autonomia e relacionamento frustrados, evidenciando a necessidade de que esses profissionais percebam ter controle de escolha sobre a forma de gerenciar suas interações com o fornecedor de TI (DE CARVALHO *et al.*, 2022). Além disso, é possível pressupor que o controle percebido pode impactar nos níveis de competência, de autonomia e de relacionamento com o fornecedor provocando reflexos diretos na qualidade e no sucesso da terceirização (AGUS; SELVARAJ, 2020). Com o objetivo de refletir sobre o impacto do controle percebido pelos gestores na sua

autodeterminação e na governança relacional com o fornecedor de TI, formulou-se a hipótese H4:

H4: A relação entre a competência, autonomia e relacionamento da SDT e a governança relacional é mediada pelo controle percebido.

Segundo o quadro conceitual exposto, sugere-se a Figura 1 como modelo de pesquisa, o qual pretende identificar como a percepção de controle do gestor, ao relacionar-se com o fornecedor de TI, pode impactar na sua percepção de competência, autonomia e relacionamento ao gerenciar os contratos de TI e qual o impacto disto na governança relacional no setor público.

Figura 1- Estrutura da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Nota: A figura representa o modelo teórico de mediação com o resumo das hipóteses propostas. É teorizado que a GR é afetada pela percepção de competência, autonomia e relacionamento do gestor público. Além disso, argumenta-se que o controle percebido medeia a relação entre as variáveis SDT e a GR.

3 METODOLOGIA

Esta seção expõe e discute a base metodológica da pesquisa, assim como a caracterização dos elementos estudados, a construção do instrumento de coleta de dados e a análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com os critérios de classificação das pesquisas recomendados por Prodanov e Freitas (2013), optou-se por uma abordagem quantitativa, ou seja, as informações e opiniões coletadas foram traduzidas em números para facilitar a classificação e análise, mediante o uso de recursos e de técnicas estatísticas (análise descritiva da amostra, análise fatorial confirmatória, bootstrap, correlação entre as variáveis latentes, validade discriminante e convergente, efeitos diretos e indiretos do modelo estrutural com mediação).

Ao considerar a sua caracterização quanto aos fins e meios, a abordagem escolhida para a obtenção dos resultados foi descritiva, pois objetivou registrar, analisar e correlacionar variáveis. Enquanto os meios adotados, foram a pesquisa de campo e a coleta de informações mediante *Survey* junto aos técnicos e analistas de TI de instituições públicas educacionais, financeiras, estatísticas e tecnológicas que trabalham, diretamente, com terceirização de TI, precedida de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão (VERGARA, 1998).

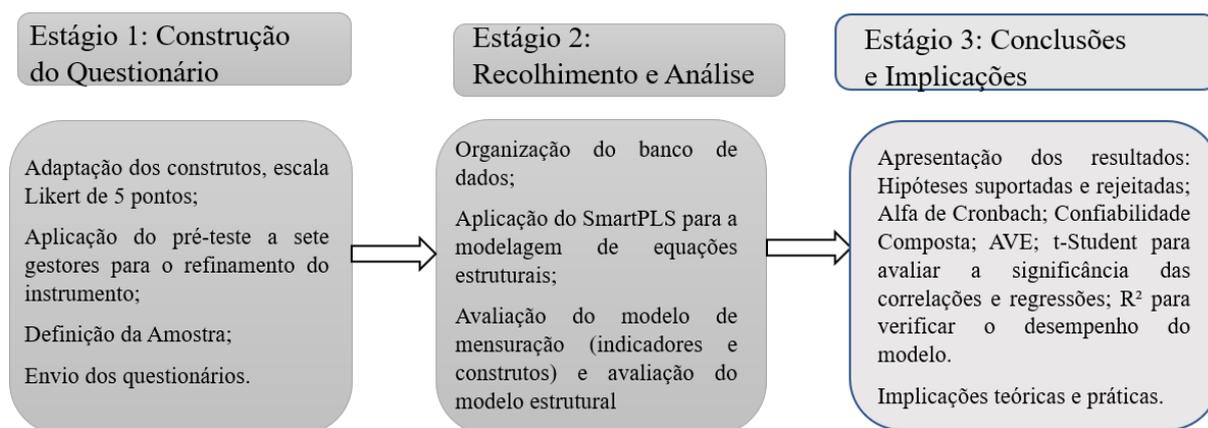
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA E AMOSTRA

A pesquisa foi direcionada aos servidores técnicos e analistas de TI ativos alocados em instituições públicas atuantes em áreas educacionais, financeiras, estatísticas e tecnológicas mediante uma amostragem por conveniência, na qual os participantes foram identificados a partir de uma prévia pesquisa nos sites institucionais. Após a identificação de quais os

servidores eram responsáveis pelo monitoramento dos contratos de terceirização de TI, esses foram contatados e convidados via e-mail a colaborarem com o estudo.

Inicialmente, a pesquisa foi desenhada para ser aplicada na Região Norte. No entanto, optou-se, a posteriori, por expandi-la para as demais regiões brasileiras em virtude da especificidade da amostra, da inacessibilidade em contatar os servidores responsáveis pela gestão dos contratos de terceirização de TI e da falta de informação sobre o corpo técnico nos sites institucionais. Assim, os potenciais participantes foram identificados e informados de que a participação era voluntária e de que suas respostas eram anônimas. O *link* do questionário foi enviado no período entre 9:00 horas e 17:00 horas, a cada participante no idioma português. Foram excluídos da amostra os servidores em gozo de licenças ou afastamentos de qualquer natureza. A Figura 2 demonstra a operacionalização e os procedimentos técnicos utilizados para a construção e a condução deste estudo.

Figura 2- Estruturação das etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Nota: A figura apresenta todas as etapas e procedimentos técnicos adotados para a operacionalização do estudo, iniciando na construção do instrumento de coleta de dados, e finalizando com os procedimentos e técnicas adotadas para a análise dos dados.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A formulação do instrumento de coleta de dados ocorreu a partir de uma revisão da literatura. Após a identificação dos trabalhos que serviriam de base para a pesquisa, cada questionário já publicado e validado teve suas questões adaptadas ao contexto de terceirização de TI, conforme apresentado no Quadro 1. A escolha deste instrumento se justifica, primeiro,

por possibilitar focar em um conjunto mais amplo de entrevistados, mostrando-se econômico, rápido; e segundo pela disponibilização via *Google Forms* que, favoreceu o compartilhamento via e-mail e permitiu aos participantes acessá-lo on-line, de forma voluntária e anônima, reduzindo, assim, o possível surgimento do viés de desejo social.

Quadro 1- Variáveis da Pesquisa

Variáveis	Descrição	Referências
Competência Percebida (C)	Senso de domínio e eficácia capazes de auxiliar na gestão efetiva dos contratos de TI.	WILLIAMS; DECI, 1996
Autonomia Percebida (A)	A capacidade de autorregular suas ações e expectativas a respeito da terceirização de TI.	BLACK; DECI, 2000
Relacionamento Percebido (R)	Reflete o envolvimento entre gestor e fornecedor para a tomada de decisão e a execução das atividades.	LA GUARDIA <i>et al.</i> , 2000
Controle Percebido (CP)	Refere-se a percepção do gestor sobre a forma de gerenciar e satisfazer os objetivos da terceirização de TI.	LI; CHANG; WANG, 2020
Governança Relacional (GR)	Reflete os níveis de confiança e comprometimento entre gestor e fornecedor na execução e monitoramento dos serviços terceirizados de TI.	GUAN <i>et al.</i> , 2020; KRANZ, 2021

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com WILLIAMS; DECI, 1996; BLACK; DECI, 2000; LA GUARDIA *et al.*, 2000; LI; CHANG; WANG, 2020; GUAN *et al.*, 2020; KRANZ, 2021.

Nota: O quadro apresenta as variáveis e respectivos conceitos para efeito desta investigação, destacando de quais pesquisas já publicadas e validadas as variáveis foram adaptadas ao contexto de terceirização de TI.

As questões do questionário passaram por uma padronização, na qual utilizou-se a escala Likert de 5 pontos nos quais “1 = Discordo Totalmente” e “5 = Concordo Totalmente”, com exceção da questão que mensura o tempo de relacionamento do gestor com o fornecedor de TI. Para avaliar o tempo de relacionamento, foram aplicadas quatro faixas de tempo: de 1 a 6 meses, de 7 a 12 meses, de 13 a 24 meses e acima de 24 meses (*ver Apêndice*). Após a finalização do instrumento, foi realizado um pré-teste com sete gestores, no nível sênior, que

mantêm relacionamento com o fornecedor de TI por um período superior a 24 meses, com o objetivo de identificar perguntas-problemas, as quais devessem passar por modificações na redação, alteração no formato ou mesmo serem eliminadas da versão final por serem julgadas inadequadas para mensurar a variável no contexto de terceirização de TI, por exemplo: as questões sobre Governança Relacional iniciavam com a expressão “A minha empresa” foram modificadas para “A organização, na qual atuo”.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram tabulados e analisados a partir de uma abordagem de modelagem de equações estruturais, utilizando-se como ferramenta de análise o software SmartPLS3®. O modelo PLS inicial incluiu todos os itens mensurados inicialmente pelo instrumento, no entanto, as questões G-C3 e G-RN1 sobre governança, C1 e C2 que tratavam da competência, A1 sobre autonomia, CP4 relativo ao controle percebido e R2 a respeito do relacionamento demonstraram alta correlação e tiveram de ser excluídas das análises subsequentes. Assim, na análise final, a competência, a autonomia, o relacionamento e o controle percebidos foram medidos através de três itens cada, enquanto, a Governança Relacional foi medida por sete itens da escala original.

Ao considerar que o PLS-SEM foca na previsão de um conjunto específico de relações maximizando a variância explicada da variável dependente, o SEM é usado para explorar ou confirmar a teoria (HAIR *et al.*, 2017). Baseando-se na estimativa do modelo, foi possível identificar as medidas empíricas das relações entre os indicadores e as variáveis e entre as variáveis, possibilitando comparar os modelos estruturais teoricamente estabelecidos pela teoria da autodeterminação e a realidade representada pelos dados amostrais.

Finalmente, a escolha do PLS-SEM traz como vantagem a caracterização dos dados (distribuição e escalas), nos casos em que seja difícil ou impossível atender aos requisitos, mais rigorosos, das técnicas multivariadas tradicionais, exemplo, distribuição normal de dados (HAIR *et al.*, 2017). Os parâmetros convergentes e discriminantes do modelo de medição foram estabelecidos através da realização de análise fatorial confirmatória (CFA) (FORNELL; LARCKER, 1981).

4 RESULTADOS

Quanto à aplicação da pesquisa e ao perfil demográfico dos participantes, destaca-se o envio de 624 questionários, dos quais 121 foram devolvidos, obtendo-se uma taxa de resposta de aproximadamente 19%. A distribuição da amostra por região brasileira é apresentada na Figura 3. Ao avaliar o percentual de respondentes por região brasileira, observa-se a liderança da Região Norte com aproximadamente 42,2%, seguida pela Região Sudeste com 22,2%.

Figure 3- Distribuição da Amostra por Região



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

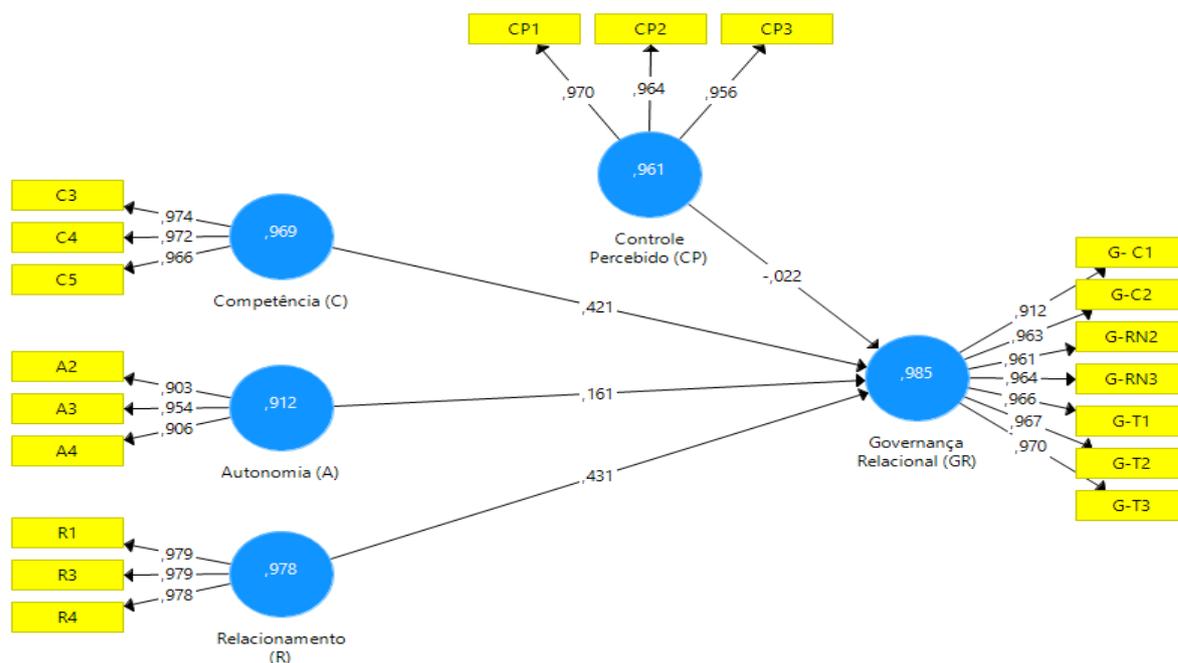
Referente à distribuição dessas instituições participantes por área de atuação, tem-se que 78,6% foram da área da educação; 10,7% da área estatística; 7,1% da área de tecnologia; e 3,6% da área financeira. Ao considerar a representatividade amostral de servidores atuantes em instituições de ensino superior têm-se que 63,6% foram servidores técnicos e analistas de TI lotados em universidades federais; 27,3% em universidades estaduais; e 9,1% em institutos federais de ensino.

Quanto ao tempo de relacionamento com o fornecedor de TI, 61,2% afirmaram manter um relacionamento com o fornecedor de TI há um tempo superior há 24 meses; enquanto 13,2%

informaram ter um relacionamento recente de até 6 meses com o fornecedor de TI. Em termos de gênero, a amostra foi em sua maioria de homens cerca de (82,6%).

A análise de avaliação do modelo proposto foi realizada em duas etapas: primeiro, a medição do modelo avaliou a confiabilidade das questões por variável, a fim de confirmar a consistência interna, confiabilidade, validade de conteúdo, validade convergente e validade discriminante. Após a inclusão de todas as questões no SmartPLS para a formulação do modelo conceitual, dois itens sobre governança relacional (G-C3 e G-RN1), um item sobre autonomia (A1), relacionamento (R2) e controle percebido (CP4) e dois sobre competência (C1 e C2) tiveram que ser removidos do modelo. A fim de garantir as validades convergente e discriminante do modelo utilizou-se a autocorrelação entre as questões de cada variável como critério para exclusão do modelo conceitual final. Em seguida, o modelo estrutural foi testado para identificar quais hipóteses propostas foram suportadas mediante o conjunto de dados obtidos. A Figura 4 ilustra a representação conceitual do modelo utilizado.

Figura 4- Modelo Conceitual



Fonte: Dados da pesquisa através do software SmartPLS3®

Nota: A figura representa o modelo estrutural final após assegurar as validades convergente e discriminante. Nesta etapa, os itens C1 e C2 sobre competência, A1 que tratava da autonomia, R2 relacionamento percebido, G-C3 e G-RN1 sobre governança relacional, e o item CP4 a respeito do controle percebido precisaram ser removidos do modelo.

Para satisfazer a validade convergente, foi usado o alfa de Cronbach, a confiabilidade composta e a variância média extraída (do inglês, *average variance extracted* - AVE), com valores de corte de respectivamente 0,70 e 0,50 (FORNELL; LARCKER, 1981). Constatou-se,

ainda, que todos os carregamentos foram superiores a 0,5 e a variância média extraída (AVE) foi superior a 0,5, o Alfa de Cronbach e os escores de confiabilidade composta foram todos acima de 0,7, assegurando a confiabilidade das medidas (BAGOZZI; YI, 1988). Especificamente, a pesquisa, obteve os valores do Alfa de Cronbach variando de 0,912 a 0,985 e os valores para confiabilidade composta de 0,944 a 0,987 e a AVE variou 0,849 a 0,958. Todos os valores confirmam a confiabilidade das medidas.

A validade discriminante, segundo Fornell e Larcker (1981), deve ser avaliada através dos valores da AVE, especificamente, mediante a comparação das variáveis latentes com a raiz quadrada. Esta pesquisa considerou o valor mínimo da AVE igual a 0,50. As Tabelas 1 e 2 apresentam a AVE superior a 0,50, enquanto a raiz quadrada da AVE excede suas correlações, deste modo, os resultados confirmam que as variáveis utilizadas satisfazem o teste de validade discriminante.

Tabela 1- Critério de Fornell-Larcker

	A	C	CP	GR	R
A	0,922				
C	0,880	0,970			
CP	0,883	0,941	0,963		
GR	0,895	0,950	0,925	0,958	
R	0,886	0,945	0,945	0,952	0,979

Fonte: Dados da pesquisa através do software SmartPLS3®

Nota¹: Valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE, como são maiores do que as correlações entre as VL (valores fora da diagonal), há validade discriminante.

Nota²: Lê-se A- Autonomia; C- Competência; CP- Controle Percebido; GR- Governança Relacional; R- Relacionamento.

Tabela 2- Carregamentos, Confiabilidade Composta e AVE (continua)

Variáveis	Itens	Carga	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidade Composta	AVE
Competência Percebida (C)	C3	0,974				
	C4	0,972	0,969	0,969	0,980	0,942
	C5	0,966				
Autonomia Percebida (A)	A2	0,903				
	A3	0,954	0,912	0,924	0,944	0,849
	A4	0,906				

Tabela 2- Carregamentos, Confiabilidade Composta e AVE (conclusão)

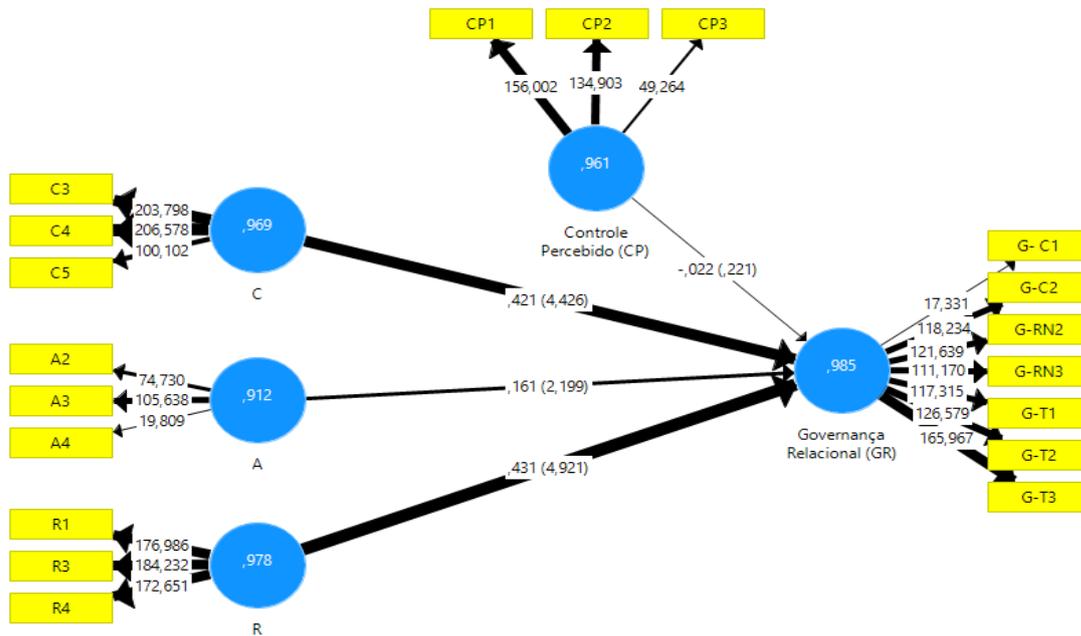
Relação Percebida (R)	R1	0,979				
	R3	0,979	0,978	0,978	0,986	0,958
	R4	0,978				
Controle Percebido (CP)	CP1	0,970				
	CP2	0,964	0,961	0,962	0,975	0,928
	CP3	0,956				
Governança Relacional (GR)	G-C1	0,912				
	G-C2	0,963				
	G-RN2	0,961				
	G-RN3	0,964	0,985	0,985	0,987	0,917
	G-T1	0,966				
	G-T2	0,967				
	G-T3	0,970				

Fonte: Dados da pesquisa através do software SmartPLS3®

Nota: A tabela apresenta as cargas, alfa do Cronbach, rho A, Confiabilidade Composta, e a AVE de cada Item. Observa-se que o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade composta (>0.7) e a AVE (>0.5) satisfazem os valores de corte.

Após estabelecer a validade do modelo de mensuração, utilizou-se o procedimento de bootstrapping padrão, com 5000 amostras de bootstrap, distribuição t-Student e um nível de significância de 0,05 para determinar a significância dos coeficientes de caminho (HAIR *et al.*, 2017). As estimativas completas do modelo estrutural, sem a mediação do controle percebido, utilizando os valores relativos estão representadas na Figura 5 e Tabela 3.

Figura 5- Resultados do Bootstrapping



Fonte: Dados da pesquisa através do software SmartPLS3®

Nota: A figura representa o significado dos coeficientes de caminho utilizando o procedimento bootstrapping padrão, a fim de fornecer as estimativas do modelo estrutural sem a mediação do controle percebido e testar H1, H2 e H3 a um nível de significância de 0,05.

Tabela 3- Modelo Estrutural sem Mediação

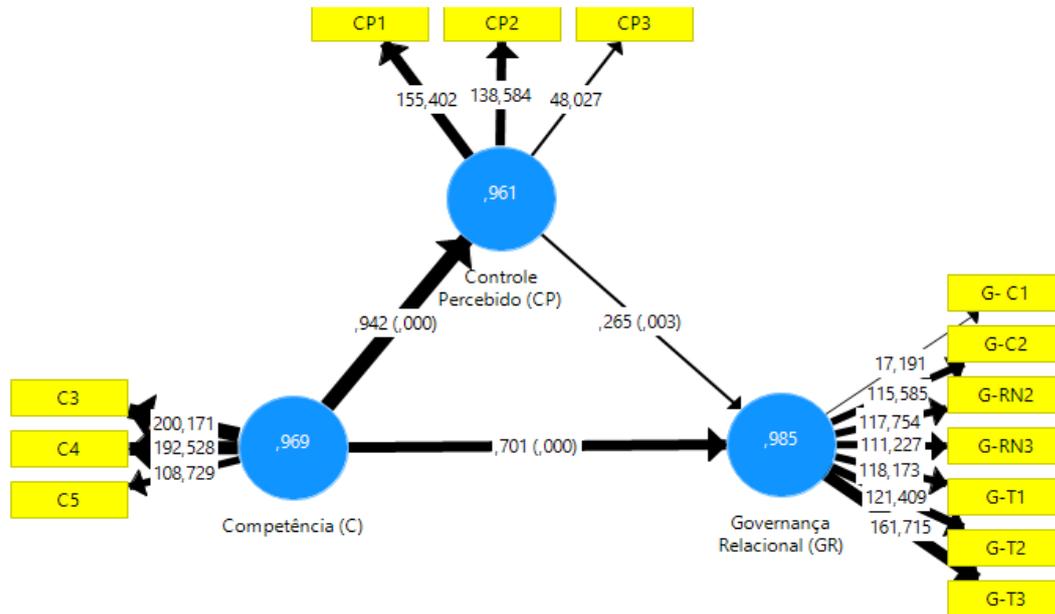
	Std. beta	Std. Dev.	t-valor	p- valor	Decisão
C-> GR	0,421	0,095	4,426	0,000	Suportada
A-> GR	0,161	0,073	2,199	0,028	Suportada
R-> GR	0,431	0,088	4,921	0,000	Suportada

Fonte: Dados da pesquisa através do software SmartPLS3®

Nota: A tabela destaca os resultados do bootstrapping padrão. A um intervalo de confiança de 95% e uma amostra de 121 casos, as hipóteses H1, H2 e H3 foram suportadas.

A Tabela 3 indica que as hipóteses H1, H2 e H3 foram suportadas a um intervalo de confiança de 95%, o que demonstra uma relação positiva e significativa da percepção de competência, de autonomia e de relacionamento pelo gestor do contrato de TI com a Governança Relacional entre cliente e fornecedor de TI, mediante os valores ($\beta = 0,421$; $t = 4,426$; $p = 0,000$), ($\beta = 0,161$; $t = 2,199$; $p = 0,028$) e ($\beta = 0,431$; $t = 4,921$; $p = 0,000$), respectivamente. No entanto, embora tenha sido constatada uma relação significativa positiva entre a autonomia percebida pelo gestor de TI e a governança relacional, os resultados indicaram que a um nível de significância de 1% essa relação não seria suportada. A seguir, a mediação do controle percebido na relação entre as variáveis psicológicas básicas e a GR é apresentada nas Figuras 6, 7 e 8.

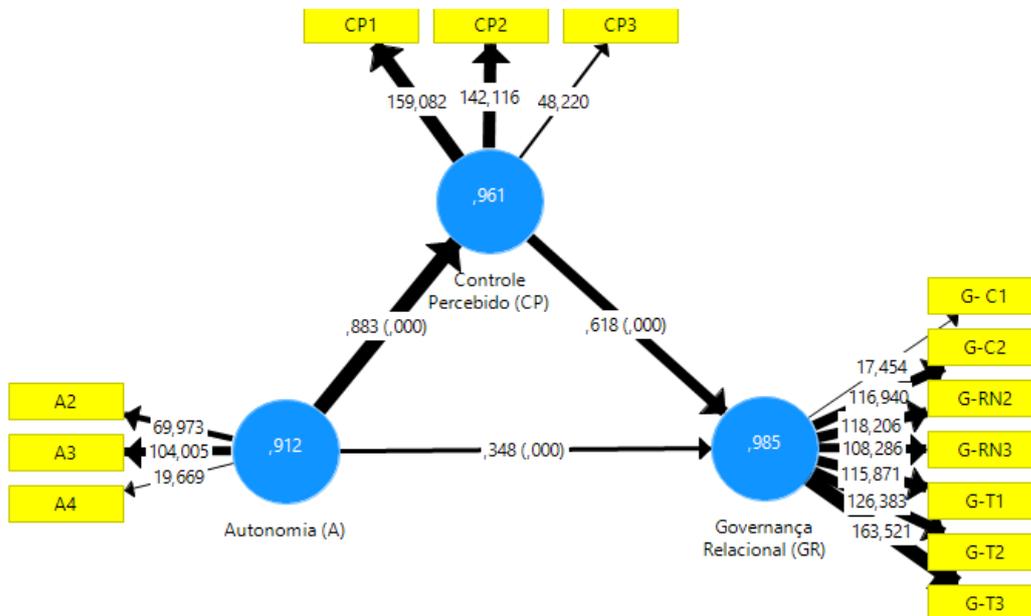
Figura 6- A relação entre competência percebida e a GR com a mediação do controle percebido



Fonte: Dados da pesquisa através do software SmartPLS3®

Nota: A figura representa a força da relação entre a competência percebida pelo gestor público e a GR com o fornecedor de TI quando mediada pelo controle percebido, destaca-se uma alteração no t-valor de 4,426 e p-valor de 0,000 antes da mediação (Tabela 3) para 2,991 e 0,003 respectivamente após a mediação do controle (Tabela 4).

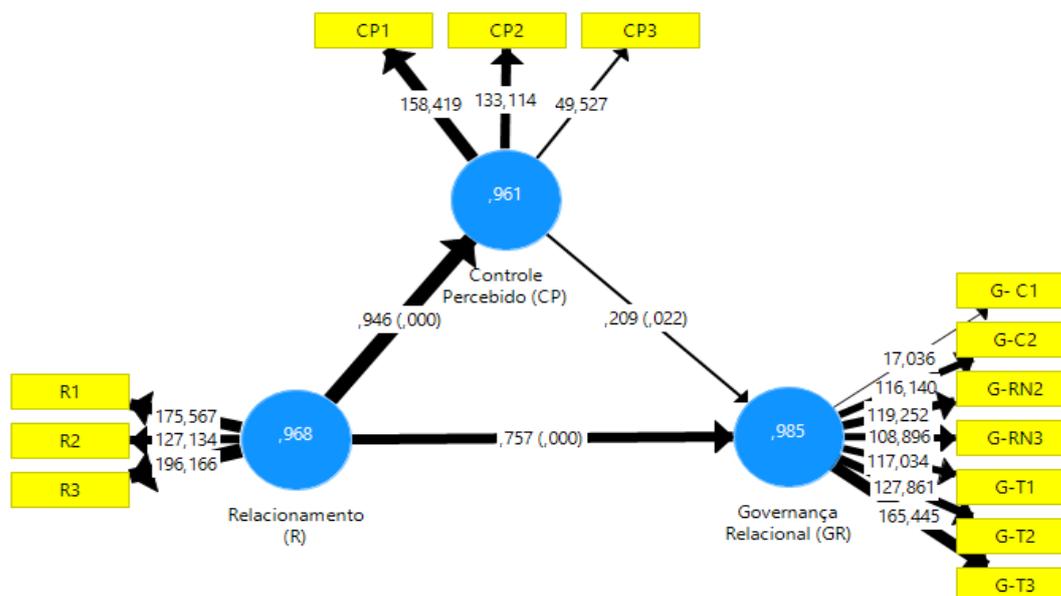
Figura 7- A relação entre autonomia percebida e a GR com a mediação do controle percebido



Fonte: Dados da pesquisa através do software SmartPLS3®

Nota: A figura representa a força da relação entre a autonomia percebida pelo gestor público e a GR com o fornecedor de TI quando mediada pelo controle percebido, destaca-se uma mudança no t-valor de 2,199 e p-valor 0,028 antes da mediação (Tabela 3) para 7,719 e 0,000 respectivamente (Tabela 4).

Figura 8- A relação entre relacionamento percebido e a GR com a mediação do controle percebido



Fonte: Dados da pesquisa através do software SmartPLS3®

Nota: A figura representa a força da relação entre o relacionamento percebido pelo gestor público e a GR com o fornecedor de TI quando mediada pelo controle percebido, destaca-se uma alteração no t-valor de 4,921 e p-valor de 0,000 antes da mediação (Tabela 3) para 2,288 e 0,022 respectivamente após a mediação do controle (Tabela 4).

A Tabela 4 apresenta a relação da competência, da autonomia e do relacionamento percebidos com a GR a partir da mediação do controle percebido.

Tabela 4- Modelo Estrutural com a Mediação do Controle Percebido

	Média da amostra (M)	Std. Dev.	t-valor	p-valor	Decisão
CP->C-> GR	0,252	0,083	2,991	0,003	Suportada
CP->A->GR	0,546	0,071	7,719	0,000	Suportada
CP->R-> GR	0,198	0,086	2,288	0,022	Suportada

Fonte: Dados da pesquisa através do software SmartPLS3®

Nota: No output do bootstrap a opção de efeito indireto específico apresenta os resultados de todos os efeitos indiretos. Neste caso, o efeito mediador do controle percebido na competência, na autonomia e no relacionamento são significantes a um intervalo de confiança de 95% com p-valor variando de 0,000 a 0,022. Logo, a H4 é suportada.

Constatando-se o suporte à hipótese H4 com todas as relações apresentando um p-valor significativo a um intervalo de confiança de 95%, variando entre 0,000 e 0,022, isto justifica o argumento de que a percepção de competência, de autonomia e de relacionamento do gestor exerce impacto significativo sobre a GR também quando existe a mediação do controle

percebido pelo gestor de TI no planejamento, execução e monitoramento dos serviços entregues pelo fornecedor de TI.

Finalmente, na análise PLS, o nível de significância dos coeficientes de caminho e os valores de R^2 são medidos a fim de verificar o desempenho do modelo. Logo, o modelo estrutural foi examinado usando valores de R^2 e o tamanho dos coeficientes de caminho estrutural, considerando que os valores dos coeficientes precisam atender a um valor mínimo de 0,20 e superiores a 0,30 para serem considerados significativos (HAIR *et al.*, 2017). Neste estudo, os coeficientes de caminho para a hipótese H1, H2, H3 e H4 variaram de 0,944 a 0,987, e todos tiveram significância ao nível de 0,05. Ademais, a GR com relação às três variáveis da SDT (competência, autonomia e relacionamento) apresentou um R^2 variando de 0,883 a 0,916 indicando que o modelo estrutural possui significância. Referente a validação cruzada da redundância do construto, constatou-se que o Q^2 excede zero ($Q^2= 0,849$), confirmando que o modelo estimado possui relevância preditiva do modelo de caminho PLS.

5 DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Esta pesquisa investigou a influência do controle percebido a partir da competência, da autonomia e do relacionamento e o impacto na GR nos contratos de prestação de serviços terceirizados na área de TI, tais como: o planejamento, a execução e a entrega. Os resultados indicam que aplicar a SDT ao contexto de terceirização de TI pode auxiliar a organização na definição de um novo perfil de gestor para acompanhar a execução dos serviços terceirizados, evidenciando que a competência e a autonomia percebidas pelo gestor se complementam (RIGBY; RYAN, 2018; SLEMP; LEE; MOSSMAN, 2021). No setor público, os servidores escolhidos para gerenciar esses serviços necessitam conhecer e entender sob o objeto terceirizado, pois, a falta de percepção quanto à sua competência fará com que esse gestor dependa do fornecedor durante toda a execução do contrato (DUHAMEL *et al.*, 2018; IRÚN; MONFERRER; MOLINER, 2020). Além disso, existem casos em que a competência não é questionada, todavia, o gestor público percebe não ter autonomia para gerenciar o contrato proveniente do alto nível de hierarquização daquela instituição, o que dificulta a tomada de decisão e interfere na sua motivação (ANDREWS, 2016).

Nessa perspectiva, a percepção de controle sobre as etapas e as entregas dos serviços de TI, ao longo do processo de terceirização, está positivamente associada à percepção de autonomia ao gerenciá-los, isto facilitará a construção de um relacionamento satisfatório e duradouro entre contratante e fornecedor (BUSQUE-CARRIER; RATELLE; LE CORFF, 2021). Além disso, a percepção de controle, por parte do contratante, influencia na forma como os serviços de TI são gerenciados e no desempenho dos servidores envolvidos neste processo. Esse fato é registrado devido a heterogeneidade relacional criada entre o contratante e o contratado, permitindo o registro de desafios únicos ao comparar os níveis de serviços entre os objetivos pretendidos e as discrepâncias entre o estado desejado e o atual (WIBISONO *et al.*, 2019). Esse aspecto exige dos gestores de serviços de TI a capacidade de avaliar seu comportamento através do automonitoramento ou da habilidade de autoavaliação, o que permite minimizar pontos fracos e aplicar efetivamente suas habilidades (CARVER; SCHEIER, 1981; SAUERS; HUNT; BASS, 1990; AGARWAL, 1996; AGNIHOTRI *et al.*, 2014).

A análise dos resultados sobre a mediação do controle permite destacar que o conhecimento sobre o contexto de atuação influencia no trabalho e na confiança do indivíduo

ao construir e manter um bem-estar subjetivo (LIPKUS; SIEGLER, 1993; DALBERT, 2001; GABEL-SHEMUELI; RIVA ZAFERSON, 2021). No setor público, isso ocorre quando os gestores percebem que os fatores humanos, a competência, a autonomia e o relacionamento com os fornecedores de TI são impulsionadores de um bom relacionamento. Assim, o controle percebido impacta positivamente na experiência da terceirização e no cenário para alcançar a GR a longo prazo (DECI; RYAN, 2017; KIRAL UCAR; HASTA; KAYNAK MALATYALI, 2019). A SDT potencializa o desempenho do contratante ao se concentrar nos ganhos relacionais futuros com o fornecedor ao invés de focar nas tarefas contratuais (MUELLER; LOVELL, 2015; COELHO *et al.*, 2021). Finalmente, quando os gestores percebem autonomia com o fornecedor de TI, isso influenciará no desenvolvimento de perfis altamente motivados e autodeterminados (DALBERT, 2001; KIRAL UCAR; HASTA; KAYNAK MALATYALI, 2019).

Este estudo avança na literatura, pois lança um novo olhar para a Terceirização de TI, uma vez que examina a relação direta do perfil do gestor no alcance dos objetivos pretendidos com a Terceirização de TI e amplia as discussões sobre quais fatores relacionais podem influenciar na GR com o foco nos indivíduos participantes do processo; mais especificamente, os gestores dos contratos. Os resultados são consistentes com estudos recentes e indicam que quando um gestor de TI tem um forte senso de competência e de autonomia se sentirá motivado na gestão do serviço terceirizado (BUSQUE-CARRIER; RATELLE; LE CORFF, 2021).

No contexto público, os resultados demonstraram que o controle percebido relacionado com a terceirização de TI pode evidenciar um novo comportamento relacionado ao aumento da motivação intrínseca do gestor. Neste caso, a administração superior precisa promover, as condições necessárias, à gestão do comportamento intrinsecamente motivado. Para atingir este fim, as instituições públicas podem cultivar uma boa relação entre clientes e fornecedores de TI através de acordos e comunicação eficientes, que permitam modelar estratégias de negociação e personalidades tendo como foco a satisfação das variáveis psicológicas básicas da SDT, sendo pertinente evitar o *turnover* desses servidores nos casos em que o relacionamento com o fornecedor de TI está bem estabelecido (NEPOMUCENO *et al.*, 2022). Dessa forma, permitindo a compreensão do comportamento do fornecedor para decisões relacionadas à manutenção ou desenho dos contratos/relacionamentos de terceirização (NEPOMUCENO; MOURA; COSTA, 2018; NEPOMUCENO *et al.*, 2022). Já nos casos em que este relacionamento se encontra em processo de amadurecimento e consolidação é necessário enfatizar a satisfação da competência e da autonomia desse gestor (RIGBY; RYAN, 2018).

Portanto, é oportuno que os gestores de TI sejam selecionados com base nas suas competências e comportamentos para interagir eficazmente com o fornecedor. Assim, é possível, a partir da identificação das competências, das habilidades e das atitudes necessárias, identificar as lacunas na relação cliente e fornecedor e a partir disso, desenvolver capacitações e/ou programas de formação continuada destinados a desenvolver e preparar esse servidor para desempenhar essa função. Esta análise é estratégica para os gestores, uma vez que destaca as características individuais dos profissionais de TI, que influenciam, significativamente, a divulgação de conhecimentos e a eficácia da gestão de serviços terceirizados.

6 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Esta pesquisa identificou novos aspectos individuais dos gestores de TI que impactam na gestão de serviços de TI terceirizados. O modelo proposto e as hipóteses formuladas foram avaliadas a partir dos dados e apresentam que a teoria da autodeterminação tem efeito sobre a Governança Relacional quando mediada pelo controle percebido. Os resultados fornecem avanços para os gestores de TI, em instituições públicas, sobre como o controle percebido pelo contratante pode influenciar na forma de relacionamento adotado na terceirização de TI.

Este estudo oferece aos gestores sugestões práticas para satisfazer as três necessidades psicológicas básicas na gestão dos serviços terceirizados de TI. A primeira sugestão é identificar a aderência entre as características do indivíduo e os diferentes papéis necessários para a gestão satisfatória dos serviços de TI. A segunda sugestão é promover um serviço de TI orientado para o crescimento individual, mediante a promoção de um ambiente de apoio à autonomia dos servidores de modo a aumentar seu nível de motivação intrínseca ao gerenciar os serviços de TI. Por fim, recomenda-se projetar uma ferramenta de acompanhamento dos indicadores de desempenho, capaz de apoiar a decisão de renovação ou não renovação dos serviços de TI, bem como dos responsáveis pela sua gestão.

O estudo limita-se a investigar a influência do controle percebido pelo gestor na governança relacional baseada na SDT aplicadas a um contexto de instituições públicas. Assim, estudos futuros podem ampliar o número de variáveis ou ainda aplicar essa estrutura proposta a outros setores e segmentos. Além disso, algumas limitações devem ser destacadas: primeiro, os dados são transversais, o que significa que nenhuma conclusão causal pode ser tirada. Logo, definir uma direção causal, por meio de estudos longitudinais torna-se necessário; em segundo, investigou-se apenas a mediação do controle percebido em um conjunto restrito de variáveis, pesquisas futuras podem examinar como a motivação intrínseca e extrínseca dos gestores podem impactar na Governança Relacional.

Finalmente, o presente estudo contribui de forma prática para a gestão dos serviços de TI, identificando novas habilidades e atitudes nos gestores que auxiliem na autorregulação. Além disso, esse novo achado, no contexto de terceirização de TI, permitirá que a instituição pública desenvolva treinamentos voltados para o desenvolvimento de aspectos individuais, exemplo: autocontrole, automotivação, auto-organização, internalização de valores para a construção de um perfil de gestor ideal para manutenção de parcerias satisfatórias. Ademais,

estudos futuros devem considerar outros processos de mediação para examinar a relação entre as variáveis psicológicas básicas da STD e a Governança Relacional, por exemplo, como o controle, externo a organização, pode afetar a competência, a autonomia e o relacionamento percebido pelo gestor e influenciar na Governança Relacional com o fornecedor.

REFERÊNCIAS

- AGARWAL, S. Consequences of marketing controls among sales and monsales marketing personnel. **Industrial Marketing Management**, v. 25, n. 5, p.411-420, 1996.
- AGNIHOTRI, R.; RAPP, A. A.; ANDZULIS, J. 'MICK'; GABLER, C. B. Examining the Drivers and Performance Implications of Boundary Spanner Creativity. **Journal of Service Research**, v. 17, n. 2, p.164-18, 2014.
- AGUS, A.; SELVARAJ, R. The mediating role of employee commitment in the relationship between quality of work life and the intention to stay. **Employee Relations**, v. 42, n. 6, p.1231-1248, 2020.
- AHIMBISIBWE, A.; MUHWEZI, M.; NANGOLI, S. Outsourced contracts, buyer-supplier trust, supplier opportunistic behavior and supplier performance in Ugandan public procuring and disposing entities (PDEs). **Journal of Public Procurement**, v. 12, n. 4, p.435-470, 2012.
- ANDREWS, C. Integrating public service motivation and self-determination theory: A framework. **International Journal of Public Sector Management**, v. 29, n. 3, p. 238-254, 2016.
- BAGOZZI, R.P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 16, n. 1, p. 74-94, 1988.
- BAI, O. *et al.* Third-party Relational Governance and Collaborative Innovation Performance: The Role of IPR Protection. **International Journal of Innovation Studies**, v. 4, p.1-15, 2020.
- BICEN, P.; HUNT, S. D.; MADHAVARAM, S. Coopetitive innovation alliance performance: Alliance competence, alliance's market orientation, and relational governance. **Journal of Business Research**, v. 123, p. 23-3, 2021.
- BLACK, A. E.; DECI, E. L. The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. **Science Education**, v. 84, p.740-756, 2000.
- BOUDREAU, J.; JESUTHASAN, R.; CREELMAN, D. **Lead the Work: Navigating a World beyond Employment**. Jossey-Bass, 2015.
- BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 28 dez. 2021.
- _____. **Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018**. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9507.htm. Acesso em: 15 jan. 2022.

_____. **Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 15 jan. 2022.

BRUNELLE, E.; FORTIN, J. A. Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. **SAGE Open**, v. 11, n. 1, 2021.

BUSQUE-CARRIER, M.; RATELLE, C. F.; LE CORFF, Y. Work Values and Job Satisfaction: The Mediating Role of Basic Psychological Needs at Work. **Journal of Career Development**, p.1–16, 2021.

CARASSUS, D.; FAVOREU, C.; GARDEY, D. Factors that determine or influence managerial innovation in public contexts: The case of local performance management. **Public Organization Review**, v. 14, n. 2, p. 245–266, 2014.

CARVER, C.S.; SCHEIER, M. F. Attention and self-regulation: a control theory approach to human behavior. New York: **Springer-Verlag**, 1981.

COELHO, F. J.; EVANSCHITZKY, H.; SOUSA, C. M. P.; OLYA, H.; TAHERI, B. Control mechanisms, management orientations, and the creativity of service employees: Symmetric and asymmetric modeling. **Journal of Business Research**, v.132, p. 753–764, 2021.

CHUMPITAZ, R.; PAPAROIDAMIS, N.G. The impact of service/product performance and problem-solving on relationship satisfaction. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 33, n. 1, p. 95-113, 2020.

DALBERT, C. The justice motive as a personal resource: Dealing with challenges and critical life events. New York: **Kluwer Academic/Plenum Publishers**, 2001.

DE CARVALHO, V.D.H.; POLETO, T.; COSTA, A.P.C.S. Information technology outsourcing relationship integration: a critical success factors study based on ranking problems (P. γ) and correlation analysis. **Expert Systems**, v. 35, p. 1-12, 2018.

DE CARVALHO, V. D. H.; POLETO, T.; NEPOMUCENO, T. C. C.; COSTA, A. P. P. C. S. A study on relational factors in information technology outsourcing: analyzing judgments of small and medium-sized supplying and contracting companies' managers. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 37, n. 4, p.893–917, 2022.

DECI, E. L.; OLAFSEN, A. H.; RYAN, R. M. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, p.19–43, 2017.

DECI, E. L.; MOLLER, A. C. The Concept of Competence: A Starting Place for Understanding Intrinsic Motivation and Self-Determined Extrinsic Motivation, *In*: Elliot, A. J.; Dweck, C. S.(eds.), Handbook of competence and motivation. **Guilford Publications**, p. 579–597, 2005.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Self-Determination Theory: Basic Psychological needs in motivation, development and wellness.** The Guilford Press, New York, NY, 2017.

DUHAMEL, F. B.; GUTIÉRREZ-MARTÍNEZ, I.; PICAZO-VELA, S.; LUNA-REYES, L. Determinants of collaborative interfaces in public-private IT outsourcing relationships. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 12, n. 1, p.61–83, 2018.

DYSVIK, A.; KUVAAS, B.; GAGNÉ, M. An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic motivation. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, n.5, 2013.

FERNET, C.; AUSTIN, S.; VALLERAND, R. J. The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. **Work & Stress**, v. 26, p. 213-229, 2012.

FLAMHOLTZ, E. G.; DAS, T. K.; TSUI, A. S. Toward an integrative framework of organizational control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 1, p.35–50, 1985.

FORNELL C.; LARCKER, D.F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p.39-50, 1981.

GABEL-SHEMUELI, R.; RIVA ZAFERSON, F.A. Toward an understanding of the relationship between LMX and performance over time: the role of trust in leader and appraisal satisfaction. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 34, n. 4, p. 578-593, 2021.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p.331–362, 2005.

GUAN, S.; GUO, W.; LIU, S.; ZHU, Q. Telematics and Informatics The relational governance antecedents and loyalty consequence of service quality in crowdsourcing: The moderating role of crowdsourcing experience. **Telematics and Informatics**, v. 55, n. 101453, 2020.

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

HAIR, J.F.; HULT, G.T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2. ed. **Sage Publications Inc.**: Thousand Oaks, CA, 2017.

HARSH, H.; PRASAD, A. Employment relations and perceived organizational performance: the moderating role of technological intensity. **Employee Relations**, v. 43, n. 1, p. 109-130, 2021.

HEFFERNAN, M.; HARNEY, B.; CAFFERKEY, K.; DUNDON, T. Exploring the HRM-performance relationship: the role of creativity climate and strategy. **Employee Relations**, v. 38, n. 3, p. 438–462, 2016.

IRÚN, B.; MONFERRER, D.; MOLINER, M. A. Network market orientation as a relational governance mechanism to public-private partnerships. **Journal of Business Research**, v. 121, p. 268–282, 2020.

JAE-NAM, L.; YOUNG-GUL, K. Effect of partnership quality on IS outsourcing: Conceptual framework and empirical validation. **Journal of Management Information Systems**, v. 15, n. 4, p. 29–61, 1999.

JEAN, R. B. Enhancing Performance in Emerging-market-supplier/MNE-buyer Relationships: An Examination of the Interplay between Virtual and Relational Governance. **Industrial Marketing Management**, v. 93, p.101-14, 2021.

JAYAWEERA, T.; BAL, M.; CHUDZIKOWSKI, K.; DE JONG, S. The impact of economic factors on the relationships between psychological contract breach and work outcomes: a meta-analysis. **Employee Relations**, v. 43, n. 3, p.667–686, 2021.

KAM, H. J.; MENARD, P.; ORMOND, D.; CROSSLER, R. E. Cultivating cybersecurity learning: An integration of self-determination and flow. **Computers and Security**, v. 96, n. 101875, 2020.

KATATO, T.; LEELAWAT, N.; TANG, J. Antecedents of the outsourcing relationship: A systematic review. **Engineering Journal**, v. 24, n. 4, p. 157–169, 2020.

KHAN, G. M.; KHAN, S. U.; KHAN, H. U.; ILYAS, M. Challenges and practices identification in complex outsourcing relationships: A systematic literature review. **PLoS ONE**, v. 17, n. 1, 2022.

KRANZ, J. Strategic innovation in IT outsourcing: Exploring the differential and interaction effects of contractual and relational governance mechanisms. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 30, 2021.

KIRAL UCAR, G.; HASTA, D.; MALATYALI, M. K. The mediating role of perceived control and hopelessness in the relation between personal belief in a just world and life satisfaction. **Personality and Individual Differences**, v. 143, p. 68–73, 2019.

KUVAAS, B.; BUCH, R.; GAGNÉ, M.; DYSVIK, A.; FOREST, J. Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. **Motivation and Emotion**, v. 40, p. 667–680, 2016.

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

LACITY, M. C.; KHAN, S.; YAN, A.; WILLCOCKS, L. P. A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions. **Journal of Information Technology**, v. 25, n. 4, p.395–433, 2010.

LACITY, M. C.; KHAN, S. A.; YAN, A. Review of the Empirical Business Services Sourcing Literature: An Update and Future Directions. **Journal of Information Technology**,

v. 31, n. 3, p.269-328, 2016.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. Conflict resolution in business services outsourcing relationships. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 26, n. 2, p. 80–100, 2017.

LA GUARDIA, J. G.; RYAN, R. M.; COUCHMAN, C. E.; DECI, E. L. Within-Person Variation in Security of Attachment: A Self-Determination Theory Perspective on Attachment, Need Fulfillment, and Well-Being. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.79, p.367-384, 2000.

LAULIÉ, L.; PAVEZ, I.; MARTÍNEZ ECHEVERRÍA, J.; CEA, P.; BRICEÑO JIMÉNEZ, G. How leader contingent reward behavior impacts employee work engagement and turnover intention: the moderating role of age. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 34, n. 4, p. 510-529, 2021.

L'ÉCUYER, F.; RAYMOND, L.; FABI, B.; UWIZEYEMUNGU, S. Strategic alignment of IT and human resources management in manufacturing SMEs: Empirical test of a mediation model. **Employee Relations**, v. 4, n. 5, p.830–850, 2019.

LEE, J. N.; CHOI, B. Effects of initial and ongoing trust in IT outsourcing: A bilateral perspective. **Information and Management**, v. 48, n. 2-3, p. 96–105, 2011.

LEE, S. H. Design outsourcing management: Mitigating risks and achieving objectives. **Creativity and Innovation Management**, v. 29, n. 4, p. 719–731, 2020.

LI, Y.; CHANG, K.; WANG, J. Self-Determination and Perceived Information Control in Cloud Storage Service. **Journal of Computer Information Systems**, v. 60, n.2, p. 113-123, 2020.

LIPKUS, I. M.; SIEGLER, I. C. The belief in a just world and perceptions of discrimination. **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, v.127, p.465–474, 1993.

MENGES, J. I.; TUSSING, D. V.; WIHLER, A.; GRANT, A. M. (2017). When Job Performance is All Relative: How Family Motivation Energizes Effort and Compensates for Intrinsic Motivation. **Academy of Management Journal**, v. 60, p. 695–719, 2017.

MONFERRER, D. T.; MOLINER, M. Á.T.; ESTRADA, M.G. Ambidexterity as a key factor in banks' performance: a marketing approach. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 27, p.227–250, 2019.

MUELLER, M. B.; LOVELL, G. P. Theoretical constituents of relatedness need satisfaction in senior executives. **Human Resource Development Quarterly**, v. 26, n. 2, p.209–229, 2015.

NEPOMUCENO, T. C. C.; DE MOURA, J. A.; COSTA, A. P. C. S. Modeling sequential bargains and personalities in democratic deliberation systems: A NSS for social-efficient agreements. **Kybernetes**, v. 47, n. 10, p.1906-1923, 2018.

NEPOMUCENO, T. C. C.; NEPOMUCENO, K. T. C.; COSTA, A. P. C. S. Contractual misincentives in the outsourcing of information technology: a principal-agent approach.

Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, p.1-10, 2020.

NEPOMUCENO, T. C. C.; NEPOMUCENO, K. T. C.; POLETO, T.; DE CARVALHO, V. D. H.; COSTA, A. P. C. S. When Penalty Fails: Modeling Contractual Misincentives With Evidence From Portugal ITO Agreements. *SAGE Open*, v. 12, 2022.

NGWENYAMA, O. K.; SULLIVAN, W. E. Outsourcing contracts as instruments of risk management. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 20, n. 6, p.615–640, 2007.

NTASIS, L; KORONIOS, K; PAPPAS, T. The impact of COVID-19 on the technology sector: The case of TATA Consultancy Services. *Strategic Change*, v. 30, p. 137-144, 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*.

QI, C.; CHAU, P. Y. K. Relationship or contract? Exploring the key factor leading to IT outsourcing success in China. *Information Technology and People*, v. 28, n. 3, p. 466–499, 2015.

RIGBY, C. S.; RYAN, R. M. Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. **Advances in Developing Human Resources**, v. 20, p.133–147, 2018.

RUSTAGI, S.; KING, W. R.; KIRSCH, L. J. Predictors of formal control usage in IT outsourcing partnerships. *Information Systems Research*, v. 19, n. 2, p. 126–143, 2008.

RYAN, R. M.; MOLLER, A. C. Competence as a necessary but not sufficient condition for high quality motivation: A self-determination theory perspective. In Elliot, A. J; Dweck, C. S.; Yeager, D. S. (eds.). **Handbook of competence and motivation: Theory and application**. 2. ed. New York: Guilford Press, 2017.

SANDRIN, E.; GILLET, N. Le workaholisme et l'engagement dans les études: des mécanismes explicatifs dans les relations entre la frustration des besoins psychologiques et le mal-être des étudiants. *Pratiques Psychologiques*, v. 22, p. 317–334, 2016.

SARDI, A.; SORANO, E.; GARENCO, P.; FERRARIS, A. The role of HRM in the innovation of performance measurement and management systems: a multiple case study in SMEs. **Employee Relations**, v. 4, n. 2, p.589–606, 2021.

SAUERS, D. A.; HUNT, J. B.; BASS, K. Behavioral self-management as a supplement to external sales force controls. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 10, n. 3, p.17-28, 1990.

SHI, Z.; KUNNATHUR, A. S.; RAGU-NATHAN, T.S. IS outsourcing management competence dimensions: instrument development and relationship exploration. **Information and Management**, v. 42, n. 6, p. 901-919, 2005.

SLEMP, G.R.; LEE, M. A.; MOSSMAN, L.H. Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 94, p. 427-457, 2021.

STANDEN, P.; DANIELS, K.; LAMOND, D. The home as a workplace: Work–family interaction and psychological well-being in telework. **Journal of Occupational Health Psychology**, v.4, n.4, p. 368–381, 1999.

SILVA, M. M.; POLETO, T.; DE GUSMÃO, A. P. H.; COSTA, A. P. C. S. A strategic conflict analysis in IT outsourcing using the graph model for conflict resolution. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 3, n. 6, p.1581–1598, 2020.

TRÉPANIÉ, S-G.; FOREST, J.; FERNET, C.; AUSTIN, S. On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. **Work & Stress**, v.29, p. 286–305, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

WIBISONO, Y. Y.; GOVINDARAJU, R.; IRIANTO, D.; SUDIRMAN, I. Managing differences, interaction, and partnership quality in global inter-firm relationships: An empirical analysis on offshore IT outsourcing. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 12, n. 3, p.730–754, 2019.

WILLIAMS, G. C.; DECI, E. L. Internalization of biopsychosocial values by medical students: A test of self-determination theory. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.70, n. 4, p.767-779,1996.

APÊNDICE

Carta de Apresentação **Instrumento de coleta de dados – Questionário**

Prezado (a),

Sou Ligiane Friaes, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPA (PPGAD/UFPA) e gostaria de convidá-lo (la) a participar da pesquisa intitulada “Governança Relacional na Terceirização de Tecnologia da Informação: o papel da teoria da autodeterminação e o efeito mediador do controle percebido pelos gestores público”. O estudo tem como objetivo identificar novas características dos gestores públicos que influenciam na Governança Relacional na contratação de serviços terceirizados de TI. Desta maneira, peço, por gentileza, a sua colaboração no preenchimento e divulgação deste questionário para os e-mails de servidores do seu setor de trabalho. Os resultados desta pesquisa serão de grande contribuição e relevância para a comunidade acadêmica.

Lembre-se que:

- 1- Não existem respostas “certas” ou “erradas”;
- 2- O importante é mostrar, de forma sincera, como você percebe, cada uma das afirmações apresentadas;
- 3- Sua participação é muito importante para o sucesso desta pesquisa;
- 4- Suas respostas serão tabuladas e transformadas em dados, mantido o seu anonimato.

Desde já agradeço a atenção e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Pesquisador responsável: Ligiane Cristina Braga de Oliveira Friaes Contato: (91) 98253-5915 E-mail ligianebraga@ufpa.br

Orientador: Prof. Dr. Thiago Poletto.

Você aceita participar desta pesquisa?

Sim

Não

De quanto tempo é o seu relacionamento com seu fornecedor de TI?

1 a 6 meses

7 a 12 meses

13 a 24 meses

Acima de 24 meses

Quando penso na terceirização de serviço de TI, sinto que:

As respostas a seguir fazem referência a esse questionamento. Considere para a resposta a escala Likert de 5 pontos: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Não Concordo nem Discordo; 4 – Concordo Parcialmente; 5 – Concordo Totalmente.

A1- O modo como lido com o fornecedor de TI, é voluntário;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A2- O fornecedor de TI, incentiva a expressar a minha opinião, quando nos comunicamos sobre a execução do contrato;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A3- Em minhas ações ao lidar com o fornecedor de TI, considero os verdadeiros interesses da organização, na qual atuo;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A4- Trato com o fornecedor de TI, com base nos valores da organização, na qual atuo;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

C1- Estou preparado (a) para gerenciar e acompanhar o trabalho do fornecedor de TI;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

C2- Estou satisfeito (a) com meu desempenho ao gerenciar o fornecedor de TI;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

C3- Tenho controle das atividades realizadas pelo fornecedor de TI;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

C4- O fornecedor de TI avalia minhas considerações como efetivas na implementação do serviço de TI;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

C5- Sou competente no gerenciamento do contrato de Terceirização de TI;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

R1- Tenho uma boa comunicação com o fornecedor de TI;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

R2- Minhas sugestões na implementação do serviço de TI são acatadas pelo fornecedor de TI;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

R3- Se eu precisar de ajuda, a respeito do serviço terceirizado, vou recebê-la do fornecedor de TI;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

R4- Minhas orientações sobre a execução do serviço terceirizado de TI são consideradas e tratadas de forma justa;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Quando penso no grau de controle exercido no gerenciamento da terceirização de TI, sinto que:

CP1- Estou apto (a) para analisar e validar as atividades de TI que serão terceirizadas;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CP2- Avalio que as discordâncias para a execução de tarefas com o fornecedor de TI não advêm de fatores pessoais;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CP3- Preciso controlar todos os aspectos relacionados ao contrato de Terceirização de TI para garantir o alcance dos objetivos pretendidos;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CP4- Acredito que o fornecedor de TI e eu, estamos alinhados aos mesmos valores pelo compartilhamento de objetivos, política e normas em comum;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Quando penso na governança relacional com o meu fornecedor, sinto que:

G-RN1- A organização, na qual atuo, está empenhada em novos avanços que podem ajudar o relacionamento de Terceirização de TI;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

G-RN2- A organização, na qual atuo, está disposta a fornecer informações para ajudar na Terceirização de TI;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

G-RN3- A organização, na qual atuo, está aberta a modificar acordos em casos de eventos imprevistos;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

G-T1- A organização, na qual atuo, acredita que os fornecedores de TI estão empenhados no sucesso da Terceirização de TI;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

G-T2- A organização, na qual atuo, acredita nas informações fornecidas pelo fornecedor de TI;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

G-T3- A organização, na qual atuo, acredita na forma como o fornecedor de TI gerencia a execução dos serviços terceirizados;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

G-C1- A organização, na qual atuo, acredita na preservação de um longo relacionamento com a terceirizada de TI;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

G-C2- A organização, na qual atuo, gerencia conflitos na Terceirização de TI para evitar turbulências nos negócios;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

G-C3- A organização, na qual atuo, está comprometida com a Terceirização de TI para o alcance de resultados satisfatórios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Agradecemos a sua participação!