

EXEMPLO 3.3 *Offshoring e coordenação*

Uma das tendências mais notáveis do comércio internacional nos últimos anos é o aumento do *offshoring**. Apesar de a diminuição nos custos de transporte terem permitido que empresas no mundo desenvolvido transferissem muitas de suas operações de produção para países em desenvolvimento com menores salários nos 40 últimos anos, recentemente houve uma mudança em direção a empregos no setor de serviços, como *call centers*, programação e até mesmo a leitura de raios-X. Essa mudança foi impulsionada, em grande parte, pelas reduções no custo de se movimentar dados de tecnologia de informação (TI) em vez de bens físicos.

Segundo o economista Alan Blinder, o total de perdas de empregos nos EUA devido à terceirização durante o ano de 2006 foi provavelmente menos de um milhão de empregos – aparentemente uma gota num oceano, dado que a taxa normal de destruição e criação de empregos nos Estados Unidos é de em torno de meio milhão por semana. Ainda assim, Blinder argumenta, a importância desse fenômeno provavelmente ainda crescerá.¹⁰

A Índia tem sido uma das principais receptoras do trabalho de TI que deixou os Estados Unidos. Entre suas vantagens, estão uma força de trabalho que fala Inglês, universidades técnicas de excelência e salários de programadores que começam em um quinto do que um programador ganha no Vale do Silício. Dado este grande diferencial salarial, seria razoável perguntar por que ainda sobrou algum emprego de programador nos Estados Unidos. O motivo é

* N. do T.: Fazer *offshoring* significa terceirizar atividades no exterior.

que não são apenas as diferenças salariais que determinam o local mais lucrativo para uma empresa contratar programadores. Diferenças na produtividade são outro fator importante. Mas será que os programadores dos EUA seriam produtivos o suficiente para compensar seus salários cinco vezes mais altos? E se fossem, o que explicaria essa vantagem na produtividade?

Um relatório publicado em 2006 pela Association for Computing Machinery oferece algumas dicas.¹¹ Os autores apontam que apesar das tentativas iniciais do *offshoring* de TI ter começado com tarefas de software muito básico como adaptação de banco de dados, fazer o *offshoring* de fornecedores recentemente tem oferecido uma variedade maior de serviços. Mas ainda é verdade que tarefas nas quais “o processo de trabalho não foi transformado em uma rotina [ou] o trabalho não pode ser feito à distância” se mostraram mais resistentes ao *offshoring*.

Ambos esses fatores estão ligados à possível importância da coordenação em tarefas de TI. Uma tarefa que não pode ser transformada em rotina é uma tarefa em que as ações do programador precisam ser responsivas às ações de outros ou a informações detidas por outros espaço. Uma tarefa na qual a distância prejudique a produtividade é uma tarefa na qual a comunicação pessoal com outros é essencial para realizar o trabalho. Assim, **um motivo pelo qual alguns empregos de TI permaneceram nos Estados Unidos apesar dos baixos salários na Índia é que os programadores norte-americanos levam vantagem em concluir tarefas nas quais a coordenação com outros trabalhadores que se encontram nos EUA é importante.**

COMBATENDO OS PROBLEMAS DE AGÊNCIA

Agora, passaremos à questão de como as empresas (e outros principais) combatem os problemas de agência. As empresas usam uma variedade impressionante de ferramentas para lidar com os problemas de ações ou atitudes ocultas e informações ocultas nas relações de agência. Discutiremos os detalhes de muitas dessas ferramentas nos Capítulos 16 e 17. Neste capítulo, descreveremos em linhas gerais três dessas ferramentas – o monitoramento, os incentivos baseados no desempenho e a burocracia.

Monitoramento