



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Gest3o dos Riscos da Terceiriza3o: Estudo de Caso em uma Institu3o Federal de Ensino**

**JOS3 CARLOS TADEU**

Funda3o Pedro Leopoldo (FPL)  
jcthadeu@hotmail.com

**ELO3SA HELENA RODRIGUES GUIMAR3ES**

Funda3o Pedro Leopoldo (FPL)  
eloisa.guimaraes@fpl.edu.br

**MARIA CELESTE REIS LOBO VASCONCELOS**

Funda3o Pedro Leopoldo (FPL)  
celestevasconcelos@gmail.com



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## **GESTÃO DOS RISCOS DA TERCEIRIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

### **MANAGEMENT OUTSOURCING: A CASE STUDY IN AN INSTITUTION OF FEDERAL EDUCATION**

#### **Resumo**

A Administração Pública, não obstante seus princípios e peculiaridades, adota, por vezes, práticas próprias do setor privado como a terceirização. Há que se considerar nesse cenário a distinção entre atividades-meio e atividades-fim. A percepção dessas dualidades e a combinação cruzada dos seus elementos permitem a constatação de quatro circunstâncias da terceirização: atividades-meio na iniciativa privada; atividades-meio na Administração Pública; atividades-fim na iniciativa privada e; atividades-fim na Administração Pública. Esta constatação permitiu a elaboração de um estudo de caso voltado para os riscos do emprego da terceirização pela Administração Pública, em particular, pelo departamento de logística de uma instituição federal. A superação de tais riscos exige dos gestores conhecimentos, habilidades e atitudes com relação aos contratos, à vasta documentação exigida e aos próprios terceirizados. A metodologia consistiu em entrevistas e questionários aplicados a gestores públicos. Pretendeu-se confirmar a percepção de tais riscos e as formas de enfrentamento pelos gestores, bem como outros fatos relacionados a essa prática de gestão.

**Palavras-chave:** Flexibilização; Terceirização; Gestores; Riscos; IFES.

#### **Abstract**

Public Administration, despite its own principles and peculiarities, sometimes adopts the private sector practices as outsourcing. In this scenario must be considered the distinction between support activities and core activities. The perception of these dualities and their elements cross-combination allow the realization of the four outsourcing circumstances: support activities in the private sector; support activities in the Public Administration; core activities in the private sector; core activities in Public Administration. This realization allowed the preparation of a case study focused on the risks of using outsourcing in the Public Administration, particularly by a federal institution logistic department. Dealing with such risks requires the managers' knowledge, skills and attitudes concerning the contracts, the extensive documentation required and the outsourced themselves. The methodology consisted of interviews and questionnaires applied to public managers. The purpose was to confirm the managers' perception of such risks and the ways used for dealing with them, as well as other factors related to this management practice.

**Keywords:** Flexibilization; Outsourcing; Managers; Risks; IFES.



## 1 Introdução

Como reflexo das constantes mudanças no contexto do mundo globalizado, o cenário atual caracteriza-se por permanente transição em todas as vertentes capitalistas, apontando um rumo de flexibilidade, complexidade, fragmentação e redefinição. É nesse cenário que surge o regime de flexibilização ou acumulação flexível que, como assinala Antunes (2011), é marcado por um confronto direto com a rigidez do fordismo e se apoia na flexibilidade dos processos e mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo.

O capitalismo globalizado e a acumulação flexível entraram em cena, segundo Costa (1994), na tentativa de caracterizar esse novo momento da trajetória das forças produtivas. Seu curso é marcado, sobretudo, pela elevada exclusão, pela desigualdade, pela instabilidade e pela precariedade dos regimes de emprego.

O novo modelo que flexibilizou a economia e as formas de trabalho também contribuiu para a flexibilização das referências humanas e, portanto, dos valores e comportamentos sociais, constituindo uma linha de pensamento que, sociologicamente, é referida por Bauman (2001) como fluidez da modernidade.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), composta por governos e representantes dos empresários e dos trabalhadores, já há alguns anos tem debatido o assunto terceirização, mostrando preocupação com possíveis perdas de direitos dos trabalhadores. Nesse sentido, afirma Valente (2009), a OIT tem se empenhado nos últimos anos na campanha pelo “Emprego e Trabalho Decente” por entender que campanhas dessa natureza se tornam mais necessárias em tempos de crise econômica, já que nesses momentos paira a ameaça de que os trabalhadores paguem a conta da crise.

No Brasil, embora os trabalhadores de serviços terceirizados estejam em quase todos os setores produtivos, nem o Ministério do Trabalho nem o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sabem precisar quantos são. Seja pela alta rotatividade, que é uma das características dessa modalidade, ou pela falta de regulamentação e fiscalização, apenas estimativas dos segmentos interessados medem o tamanho dessa categoria. Estima-se, no entanto, que chegue a 11 milhões o número de trabalhadores terceirizados espalhados pelo País, ou seja, 22% dos 50 milhões de empregados formais que atuam no território brasileiro. E, com a segmentação cada vez maior de tarefas específicas, esses números devem continuar aumentando (Pastore, 2013a).

O estudo sobre a terceirização faz perceber discrepâncias na sua abordagem. Para Giosa (1993), por exemplo, essa prática significa inovação, modernidade e vantagens econômicas; para outros, como Marcelino (2004) e Souto Maior (2005), representa desvantagem, precarização, inconstitucionalidade, riscos e desafios. Portanto, somente por meio de um estudo mais apurado seria possível a verificação das peculiaridades desse assunto tão atual, quer por organizações, sindicatos, juristas, mídia e - por que não? - pelas academias.

Logo, considerando estudos já realizados e a necessidade de aprofundamento sobre alguns aspectos referentes ao uso da terceirização pela administração pública, propõe-se um estudo que tem como palco o Departamento de Logística (DLG) de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) localizada no Estado de Minas Gerais. É importante salientar que, por estar voltada para um departamento de uma IFES, esta pesquisa se insere no contexto da terceirização na administração pública.

A partir do problema levantado, tem-se por objetivo geral investigar como os gestores do Departamento de Logística de uma Instituição Federal de Ensino Superior, que celebra contratos e pratica a terceirização, enfrentam e superam os riscos inerentes a essa gestão.



Este trabalho estrutura-se em cinco seções: esta Introdução; o Referencial Teórico, em que se discute a história, a definição e os tipos relacionados à questão principal referente ao desafio dos gestores de evitar, enfrentar e/ou superar os riscos dos contratos de terceirização na administração pública; a Metodologia, com a caracterização do modelo da pesquisa, das unidades de análise e de observação e da coleta de dados; a Apresentação e análise dos resultados obtidos, finalizando com as considerações finais e apresentação de sugestões para estudos futuros.

## 2 Referencial Teórico

Quando o modelo de produção fordista começa a perder forças, na década de 1960, tem início o processo de flexibilização das relações de trabalho. Começa, então, um período de reformulação do modo de produção, constituindo o que se pode denominar de regime de acumulação flexível. Nesse novo cenário, novas gestões do modo produtivo são experimentadas a fim de atender às demandas do capitalismo contemporâneo, marcado pela globalização e pela competitividade (Magalhães et al., 2009).

A reestruturação econômica ocorrida na década de 1980 provocou fortes mudanças sociais, políticas e culturais, atingindo intensamente a estrutura das organizações, exigindo reformulação dos processos de gestão. Como reflexo da passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, as empresas procuraram se remodelar, experimentando novos modelos de gestão. A necessidade imediata de renovar produtos e serviços levaram à experimentação da formação de parcerias, com compartilhamento de investimentos e riscos. Diversas circunstâncias da globalização ocasionaram a formação de alianças e redes de cooperação (Cançado et al., 2002).

Pode-se dizer que essa reestruturação organizacional é a reorganização da empresa como um todo em busca da qualidade, flexibilidade e competitividade, com base nas novas tecnologias. Reestruturar implica revisar métodos e processos de trabalho para fazer mais e melhor com menos recursos (Nogueira, 2007).

Verificou-se nas empresas, de maneira geral, a substituição do taylorismo-fordismo, modelo caracterizado pela verticalidade, burocracia e rigidez estrutural e hierárquica, por uma gestão mais flexível, horizontal e compartilhada. São criados novos modelos de estruturas, baseados em parceria e cooperação, por meio dos quais as empresas ditas centrais firmam pactos com outras, as terceirizadas, transferindo para essas a tarefa de executar alguns serviços, ou contratando produtos já prontos de empresas fornecedoras. Com a adoção da terceirização, intensifica-se, portanto, a contratação de empresas prestadoras de serviço, o que possibilita às empresas contratantes, maior dedicação às suas atividades essenciais (Cançado et al., 2002).

O regime de acumulação flexível pretende superar a hierarquia verticalizada e pouco flexível do modelo fordista. A flexibilização tornou-se a nova característica das organizações, em virtude da grande necessidade de adaptação às condições de mercado, a fim de que as estruturas organizacionais pudessem subsistir. A terceirização faz parte desse conjunto de esforços de dotar as empresas de flexibilidade e de adaptabilidade a um mercado dinâmico, demandante de novas características organizacionais (Magalhães et al., 2009).

Enquanto o novo paradigma se impõe com base nos parâmetros da reestruturação e da flexibilidade e se inspira no modelo toyotista, o sistema de participação e grupos semi-autônomos desaparece do discurso administrativo (Nogueira, 2007).

Segundo Nogueira (2007) a palavra de ordem é ser flexível, ágil e rápido a fim de combinar trabalho individual e novas tecnologias com o sistema mercado-concorrência-consumidor. A dinâmica do mercado global é impulsionada pela competição cada vez mais



acirrada entre as empresas, o que tem determinado uma profunda reestruturação dos níveis organizacionais e um novo modo de organização do trabalho.

A busca da flexibilidade fornece os elementos para a reestruturação dos processos administrativos e organizacionais no contexto da introdução de novas tecnologias, ou seja, o que permite a adoção do padrão flexível nas empresas é a combinação entre reestruturação e tecnologia da informação nos processos e fluxos de trabalho. Tal combinação de fatores tem provocado uma profunda transformação no conjunto das organizações e da sociedade (Nogueira, 2007).

## 2.1 Terceirização

O termo terceirização, como salientam Viana, Delgado e Amorim (2011), descreve um fenômeno específico, por meio do qual uma empresa utiliza trabalhadores de outra, como se trouxesse outra empresa para as suas dependências. É um processo bidirecional, já que a empresa contratante movimenta-se também em direção contrária quando descarta etapas de sua produção, dando a impressão de adentrar os domínios da outra.

Quanto à sua origem, há versões variadas. Russo (2010), por exemplo, afirma que a mais remota origem de terceirização encontrada na literatura estabelece que essa prática surgiu no século XII, na Europa. Pode-se considerá-la, segundo esse autor, uma derivação das tentativas de reduzir o controle dos artesãos nas cidades medievais, ao usar a abundante mão de obra feminina e infantil disponível entre os camponeses.

Por sua vez, Viana, Delgado e Amorim (2011) relatam fatos ocorridos na Europa pré-industrial, referentes a empreendedores que não eram ainda industriais, mas que também não desejavam ser somente comerciantes. Por esse motivo tais comerciantes passaram a delegar atividades do ramo têxtil a algumas famílias, a fim de vender mais tarde o produto acabado. Acredita-se que esse repasse de tarefas possa caracterizar o que teria sido o início da terceirização.

Motivação mais recente, no entanto, é alegada por Giosa (1993) para quem a terceirização originou-se nos Estados Unidos, logo após o início da Segunda Grande Guerra. As indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a serem usados contra as forças do Eixo e passaram, então, a delegar algumas atividades de suporte a empresas portadoras de serviços, mediante contratação.

Quanto à dedicação à atividade principal, Ries (1996) alerta que é o nível de foco e a participação de mercado que proporcionam poder a uma organização. Amorim (2009) complementa afirmando que o foco evidencia a importância da terceirização enquanto prática que permite maior concentração nas competências essenciais pela organização contratante e possibilita a obtenção da máxima especialização produtiva, capaz de proporcionar melhor qualidade de produtos ou serviços, além de assegurar menor custo para a sua obtenção.

Ressalta-se que os termos terceirizar e terceirização são relativamente novos no vocabulário das empresas brasileiras. Tais expressões foram criadas, como é fácil deduzir, a partir da noção de terceiro; e terceiro é como se designa, basicamente, todo aquele que é estranho a uma relação ou ordenação jurídica (Oliveira, 1994).

No Brasil, a terceirização na iniciativa privada assumiu notoriedade a partir dos anos 1980. Mas desde a década de 1950, quando teve início o processo de industrialização em nosso país, uma parcela da produção da indústria automobilística já era subcontratada. Nessa época já se formava ao redor das montadoras multinacionais que chegavam ao país um complexo industrial integrado por uma rede de empresas fornecedoras de autopeças. Contudo, tanto produtores de autopeças como montadoras, possuíam estrutura industrial ainda verticalizada (Amorim, 2009).





Diferentemente do que vem ocorrendo nos países desenvolvidos, Pochman (2007) afirma que, no Brasil, a terceirização possui suas particularidades. Ela está, em grande parte, relacionada à paralisia da economia nacional, aos baixos investimentos, ao reduzido uso das novas tecnologias, à tímida abertura comercial e financeira e à desregulamentação da competição intercapitalista. Por isso, vem se revelando um processo de reestruturação produtiva defensiva, mais caracterizada pela redução de custos e pelo uso de estratégias empresariais de sobrevivência.

Os fatores que impulsionam a terceirização são a produtividade, a competitividade e a qualidade, que levam as empresas a buscar maior especialização, focalização do negócio e competência. Nogueira (2007) afirma que para atender com agilidade as pressões externas, preservando uma lucratividade satisfatória, as empresas fazem a reestruturação por meio dos processos de terceirização.

De acordo com Cavalcante e Jorge Neto (2011), a terceirização possui alguns aspectos positivos como a modernização da administração empresarial baseada na redução de custos, no aumento da produtividade e na criação de novos métodos de gerenciamento da atividade produtiva. Contudo, como afirma Silva (1997), embora custo seja um fator importante, não pode ser o único ou o principal fator determinante da terceirização, pois seu emprego pressupõe, antes de tudo, ganho de qualidade ou, no mínimo, manutenção da qualidade aliada a ganho nos custos. Alguns fatores são relatados como as principais vantagens para a adoção da terceirização, dentre os quais deve-se citar a redução de custos, desde que aliada, ao mesmo tempo, à elevação da produtividade, da qualidade e da competitividade (Silva, 1997; Nogueira, 2007).

Segundo Child (2012), a terceirização tornou-se praticamente indispensável às organizações, uma vez que proporciona, ao menos em princípio, alguns benefícios gerenciais. Por outro lado, a terceirização também possui alguns pontos negativos, dentre os quais merece citação a redução dos direitos globais dos trabalhadores tais como a promoção, salários, fixação na empresa e vantagens decorrentes de convenções e acordos coletivos (Cavalcante & Jorge Neto, 2011).

Nas economias contemporâneas, segundo Costa (1994), a terceirização vem se associar aos novos modelos e técnicas de gestão participativa que primam pela focalização nas atividades estratégicas da empresa e pela sua reestruturação organizacional, na busca de redução de custos, eficiência produtiva e flexibilidade gerencial. São estes, portanto, os objetivos da terceirização.

Para que possam ser atingidos os resultados almejados com a terceirização, é necessário que as organizações analisem a viabilidade e aplicabilidade dessa estratégia, e que tenham profissionais preparados e conhecedores em profundidade dos seus conceitos e aplicações e dos fatores que a circundam. E, como forma de reduzir os riscos e buscar efetividade do processo de terceirização, a gestão de contratos de serviços terceirizados surge como prática necessária de gestão (Fernandes & Carvalho Neto, 2005).

Fernandes (2004) alega, no entanto, que o avanço das práticas de gestão adequadas aos múltiplos vínculos de trabalho, dentre eles a terceirização, parece incoerente à lógica de redução de custos em evidência nos processos de contratação dos não empregados, o que é reforçado pela aparente transformação dos terceirizados em mercadorias.

Nesse tocante, Paixão (2006) manifesta concordância com Fernandes (2004) ao afirmar que, originalmente, a terceirização era uma prática que não envolvia o desprendimento do trabalhador da relação com o tomador de serviços, pois nesse tipo de terceirização clássica, o serviço assume a forma de produto. Porém, numa nova modalidade de terceirização, muda-se o objeto da contratação, que passa a ser a força de trabalho dos indivíduos, ou seja, a mão-de-obra.



Friedman (2005) destaca a terceirização como uma das forças que contribuíram para a aproximação entre os países, a superação das fronteiras nacionais e a desverticalização das empresas. A terceirização é, assim, uma das forças que contribuíram para a reformulação estrutural da economia mundial, afirmação de Friedman (2005) que o coloca na mesma linha de pensamento de Nogueira (2007).

### **2.3 Tipos de terceirização**

De acordo com Araújo e Merighi (1993) praticam-se no Brasil três tipos de terceirização, com diferentes características e finalidades. A Terceirização tradicional consiste na transferência de serviços a terceiros, na qual o preço assume papel decisivo para a concretização do negócio. Nesta modalidade existe terceirização, mas não há parceria. Na Terceirização de risco a empresa faz a transferência das obrigações trabalhistas, por meio da contratação intermediada de terceiros, com a finalidade de mascarar a relação de empregos com a mão de obra. Nesta modalidade existe terceirização, mas também não há parceria, pois as intenções e os interesses são opostos. Finalmente, a Terceirização com parceria consiste na transferência da execução das atividades acessórias a parceiros especializados no ramo, com o objetivo de tornar a empresa mais ágil e competitiva na sua atividade principal. Nesta modalidade existe terceirização e também parceria, pois as intenções e os interesses são confluentes.

Por se tratar de um tipo recomendável de terceirização, em razão dos benefícios que proporciona (ganho compartilhado, aumento de qualidade) e dos cuidados éticos que demonstra (objetivos salutares, dignidades às pessoas), a terceirização com parceria é uma modalidade que merece maior atenção.

Afirmam Araújo e Merighi (1993) que a relação de parceria pressupõe a atuação conjunta e direcionada para o crescimento mútuo dos parceiros interessados no negócio. Nesta relação, predominam a ética, a lealdade e o compromisso com o êxito dos resultados para garantir a sobrevivência e a competitividade recíproca.

Os parceiros concentram esforços no conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes e na oferta de produtos e serviços com preços, prazos e qualidade capazes de satisfazê-los plenamente. Na modalidade com parceria existe terceirização e também parceria, como indica o próprio nome, pois as intenções e os interesses das partes contratantes são confluentes.

As modalidades de terceirização citadas, quando analisadas nas condições expressas, permitem concluir que, nas duas primeiras, dos tipos tradicional e de risco, prioriza-se o crescimento individual, o lucro imediato, sem a qualidade desejada; trata-se de ludibriar a contratante, pois as intenções e os interesses são opostos. Contudo, na terceira modalidade, a terceirização por parceria, busca-se o crescimento coletivo, o ganho justo a médio e longo prazo e a qualidade total dos produtos e serviços, pois, neste caso, as intenções e os interesses são confluentes (Araújo & Merighi, 1993).

No tocante ao Brasil, Srour (1993), diferentemente de Araújo e Merighi (1993), identifica apenas duas modalidades de terceirização que estão em curso: uma, importada do Primeiro Mundo, integra uma estratégia relacional e consiste, a rigor, em almejar tanto incrementos de produtividade quanto condições novas de competitividade. Esta estratégia deriva, em alguma instância, de um imperativo que as tecnologias gerenciais da qualidade impõem. A outra, mais universal, porém mais a gosto do jeito brasileiro, integra uma estratégia de confronto e consiste, a rigor, em reduzir custos. Pretende assim enfrentar a recessão e fazer face à eliminação gradativa do protecionismo vigente, bem como das reservas de mercado.



De acordo com Srour (1993), a primeira modalidade, de cunho cooperativo, é mais afeita a empresas cujas formas de gestão são liberais. Nessa modalidade, a exemplo do terceiro tipo apontado por Araújo e Merigh (1993), cultiva-se também a parceria no sentido pleno, ou seja, não apenas com relação aos empregados, mas também na relação com os fornecedores e os clientes. Em contrapartida, a segunda modalidade, de cunho confrontador, é mais afeita a empresas cujas formas de gestão são autoritárias. Nessa modalidade cultiva-se o antagonismo no trato dos empregados, assim como na relação com os fornecedores e os clientes.

Ou seja, enquanto na primeira modalidade visa-se essencialmente a plena satisfação do cliente, através da “revolução da qualidade”, na segunda objetiva-se essencialmente reduzir custos através da diminuição da força de trabalho, ou melhor, dos holerites e dos consequentes encargos sociais da mão de obra (SROUR, 1993).

### *2.3.1 Atividades-fim e competências essenciais*

Por definição, recomenda-se que ocorra terceirização apenas das atividades-meio, ou seja, aquelas atividades consideradas de suporte ou secundárias, pois não fazem parte do escopo das atividades principais, já que não são elas que definem a missão, a identidade, a vocação, o fim para o qual a empresa se constituiu. Exemplos disso, dentre outros, são os serviços de limpeza, vigilância, recepção, alimentação, motoristas e cobertura médica de empresas que não são desses ramos de atividade.

A execução das atividades-meio por alguém que não pertença ao quadro de pessoal da empresa não oferece qualquer tipo de risco às funções essenciais da empresa e não há risco da perda de competência. Pelo contrário, a delegação de tais atividades a terceiros permitirá que alguém especializado o faça com igual ou maior competência, permitindo que a empresa tomadora volte maior atenção ao que elegeu como atividades-fim. Portanto, as atividades-meio ou acessórias são passíveis de terceirização e essa transferência é perfeitamente compreensível (Giosa, 1993; Oliveira, 1994).

Por outro lado, no entanto, as chamadas atividades-fim são a razão de ser da empresa e constituem a alma do seu negócio, pois exigem o uso de competências específicas que a empresa desenvolveu e que, por motivos estratégicos, deve reter e guardar segredo. Repassar essas atividades é permitir que competidores adentrem o terreno sagrado da empresa e conheçam os seus mais íntimos segredos. Daí, ao término do contrato – ou mesmo durante a sua vigência -, poderá a contratada usar de todo o conhecimento adquirido em seu próprio favor, imitando, competindo, buscando finalmente superar a empresa tomadora que, por descuido, a contratou para tarefas tão nobres. Essas atividades são essenciais à manutenção da marca, da identidade da empresa e, portanto, do sucesso no mercado, de quem as executa. Portanto, essa concessão é indevida, pois certamente ofuscará o brilho da empresa contratante junto aos seus clientes, permitindo apropriação de seus mercados.

As atividades-fim constituem o motivo da existência da empresa, seu orgulho e sua razão de ser, pois é o que ela faz e o que deve fazer melhor que os demais. Ou seja, são atividades essenciais para a empresa tomadora e, assim sendo, exigem também competências essenciais (Hamel e Prahalad, 1995). As atividades-fim são, portanto, o trunfo da empresa e, por razões estratégicas, são funções exclusivas; transferi-las a terceiros, é repassar as próprias competências essenciais.

### *2.4 Administração Pública e terceirização: uma solução às vezes polêmica*

A Ciência da Administração sempre considerou a existência de um enfoque diferente entre as gestões nas organizações públicas em relação às organizações privadas, pois órgãos





públicos são diferentes de empresas e têm problemas de desempenho justamente porque não são empresas. Essas organizações são intrinsecamente diferentes e devem ser assim (Pereira & Fonseca, 1997; Moritz & Pereira, 2006).

O ordenamento jurídico minimamente democrático pressupõe a convivência de uma série de valores de conteúdo conflitante. Mas, é fundamental ressaltar a supremacia do interesse público e a legalidade, pois elas conferem o equilíbrio entre a satisfação dos interesses coletivos e as liberdades individuais (Nohara, 2011).

Segundo Bresser-Pereira (2010), na formação de administradores públicos - um grupo restrito e qualificado de agentes públicos dotados de poderes e responsabilidades públicas – inclui-se a ampla discussão do que seja o *etos* público do servidor.

Afirma Bresser-Pereira (2010) que a administração pública (melhor seria chamá-la de gestão pública, segundo o autor) é um dos dois elementos que constituem um estado, sendo o outro a lei ou a ordem jurídica. O estado é o sistema constitucional-legal e é administração pública que o garante.

Uma escola de administração pública ou de políticas públicas não pode se limitar a ensinar os valores liberais baseados na liberdade negativa de cada cidadão de não ser incomodado se não estiver infringindo a lei (Bresser-Pereira, 2010). Presume-se que a terceirização referente ao campo da administração pública também seja um campo particular.

Os órgãos públicos são os agentes intermediários entre a sociedade e seus governos e são também os instrumentos da ação governamental. Logo, eles são diretamente responsáveis pelo cumprimento das funções do governo.

Às vezes há dificuldade em aplicar na administração pública os modernos conceitos e técnicas empregados na administração de empresas. Essa falta de alinhamento é expressa por Pereira e Fonseca (1997), segundo os quais, o modelo da administração pública brasileira foi desenvolvido de acordo com um conjunto de valores jurídicos (modelo institucional-legal) em que a lei se contrapõe, muitas vezes, à aplicação das técnicas modernas de administração. As tecnologias práticas modernas nem sempre são consideradas na formulação das leis, e as ciências administrativas e comportamentais não procuram integrar-se à legislação. Dessa forma, o uso de ambas é feito de maneira desintegrada. O problema maior é que leis permanentes não funcionam em ambientes mutantes.

Os órgãos públicos são diferentes das empresas privadas. E é justamente porque não são empresas é que as organizações públicas têm problemas de desempenho. Elas são intrinsecamente diferentes e devem ser diferentes (PEREIRA E FONSECA, 1997, p.161).

## 2.5 O papel dos gestores na terceirização

A terceirização, uma das diversas possibilidades de flexibilização das relações de trabalho, é atualmente uma das formas de contratação mais adotadas pelas organizações que empregam múltiplos vínculos contratuais. Entre os prós e contras, essa ferramenta de gestão apresenta vantagens que, dependendo do olhar, muitas vezes, superam os riscos. Mas não há consenso a esse respeito, muito pelo contrário, o assunto é tido como um dos mais polêmicos da esfera trabalhista. Ressalta-se, porém, que os riscos são enfrentados sobretudo pelos gestores (Fernandes, 2004; Valente, 2009).

Para Jones e George (2008), há quatro desafios principais para os gestores atuais: desenvolver vantagem competitiva, manter padrões éticos, gerenciar forças de trabalho diversas e, por último, utilizar novos sistemas e tecnologias de informação.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995, p. 273), “a proteção das competências essenciais contra a erosão exige vigilância contínua por parte da alta gerência”. Ou seja, o uso otimizado das competências individuais possibilita à empresa a execução das atividades por



elementos de seu próprio quadro, sem ter que recorrer a terceiros, evitando exposição de suas competências essenciais e de suas intimidades organizacionais, ficando assim mais protegida de entraves jurídicos e menos sujeita a perda de competitividade.

Os gestores públicos interagem ao mesmo tempo com empregados efetivos da empresa central e com os terceirizados, sendo que estes deveriam estar, do ponto de vista legal, sob o comando direto de um gestor da empresa contratada. Ato contrário a isso fere a legislação e põe em risco o gestor e a própria organização contratante. Constata-se que as empresas precisam de novas formas de gestão, uma vez que as mudanças nas estratégias têm gerado desafios crescentes para esses profissionais (Magalhães, Magalhães, & Brasil, 2008).

No serviço público, em particular, há duas situações confrontantes. A prestação de serviços de forma regular e estável com ingresso por meio de concurso público e a terceirização que é um contrato polêmico tanto do ponto de vista legal quanto ético, permeado de uma lógica cruel, mas revestido com aparente vantagem econômica e racionalidade (Martins, 2012).

Torna-se imprescindível preparar organizações e líderes empresariais para melhor gestão dos múltiplos vínculos de trabalho, como a terceirização, minimizando ao mesmo tempo os efeitos negativos da flexibilização. Isso passa a ser um dos grandes desafios da gestão, mas, ainda é difícil avaliar o grau de adequação das empresas (Fernandes, 2004).

A responsabilidade do gestor moderno é, ao mesmo tempo, para com o resultado do trabalho e para com as pessoas do seu processo. Em situações em que ocorre a inserção de categorias múltiplas no mesmo ambiente laboral, elevam-se o grau de responsabilidade e os riscos dos gestores. Estes, seguindo cautelosamente a trilha da legalidade, devem obter resultados satisfatórios para a empresa, valorizando ao mesmo tempo conhecimentos, habilidades, atitudes, considerando ainda a sensibilidade do trabalhador. Isso, evidentemente, requer habilidade também do gestor. Hoje, grande parte das organizações apresenta maturação suficiente para compreender isso e lançar mão da verdadeira riqueza da gestão: o conhecimento, juntamente com a emoção das pessoas. Isso reflete o entendimento de que seu maior patrimônio é o conjunto de recursos e valores humanos disponíveis, razão pela qual esse cabedal é às vezes referido como “capital humano”, um patrimônio rico e complexo, sobretudo quando se consideram ambientes de múltiplos vínculos contratuais (Crawford, 1994; Fernandes, 2004).

Para os fins deste trabalho interessam, de maneira especial, as situações de riscos enfrentadas pelos gestores e as técnicas e atenções requeridas por esses profissionais nas seguintes situações: a) na garantia da consecução dos benefícios esperados com a adoção da terceirização, em virtude da expectativa de retorno dos investimentos e de ganhos adicionais: financeiro, qualidade, produtividade, competitividade; e b) na minimização dos riscos inerentes à terceirização, em virtude das peculiaridades da legislação.

Espera-se que os gestores de equipes que incluem trabalhadores terceirizados, não obstante a autoridade requerida por sua função, sejam flexíveis e aptos a desenvolver novos mecanismos e práticas de gestão capazes de garantir a integração dos propósitos e processos organizacionais ao longo da cadeia de relações (Cançado *Et Al.*, 2002; Fernandes, 2004).

Para Fernandes (2005), o trabalho dos gestores de organizações que adotam a terceirização é cercado de inúmeros desafios, uma vez que esses profissionais, ao coordenar equipes de trabalho constituídas de maneira heterogênea, têm que lidar com questões conflituosas e até mesmo paradoxais.

Um dos pontos conflitantes se baseia no fato de que a empresa contratante exige entrega incondicional dos trabalhadores terceirizados sem, contudo, ser necessariamente fiel naquilo que foi pactuado. A empresa, por exemplo, nem sempre fornece aos trabalhadores terceirizados o ambiente organizacional adequado e os recursos suficientes, necessários à boa



realização do trabalho. E, ao oferecer condições insatisfatórias para o exercício de um bom trabalho, cria-se um clima de desconfiança e vulnerabilidade, e uma cultura de insegurança no trabalho, reforçando a sensação de não pertencimento por parte dos trabalhadores sem vínculo direto com a empresa (Fernandes & Carvalho Neto, 2005).

Segundo Fernandes e Carvalho Neto (2005), apesar da importância decisória atribuída aos gestores, quando se trata de gerir equipes constituídas por indivíduos com vínculos contratuais diferentes, paira certa dúvida se não seria exigir demais que os gestores consigam estabelecer a confiança e o comprometimento dos subordinados, principalmente dos terceirizados, se, em contrapartida, os sistemas de compensação nem sempre são satisfatórios para esses trabalhadores.

Acrescenta-se ainda, em relação aos trabalhadores terceirizados, que normalmente não há investimento suficiente em capacitação e em desenvolvimento, como também não são suficientes a monitoração e a clareza nas expectativas de desempenho, carências que recaem mais uma vez sobre os gestores (Rodrigues & Cunha, 2000).

O interesse das organizações – privadas ou públicas – na implementação da terceirização desperta atenção para a necessidade de empreender estudos sobre esse assunto tanto no próprio meio organizacional quanto nas instituições acadêmicas. Afinal, é preciso dedicar estudo e fazer experimentações quanto à vantagens desse técnica, já que os benefícios constituem os promotores de sua disseminação.

Da mesma forma, é preciso estudar, investigar e, se possível, analisar antecipadamente os riscos dessa ferramenta de gestão em momentos decisórios. Se por um lado há benefícios no emprego dessa técnica, por outro, a literatura aponta riscos inerentes que exigem cautela tanto na decisão de implantá-la como no seu uso continuado após a implantação. É essa, portanto, a motivação desta pesquisa: reconhecer as vantagens da terceirização e, sobretudo, ressaltar os riscos inerentes ao processo, o que, em parte, se fez no Referencial Teórico e ainda se fará, de forma especial, por meio de coleta de dados e análise de resultados, no próximo capítulo dedicado à Metodologia.

### **3 Metodologia**

Esta seção discute a pesquisa realizada, enfatizando a metodologia aplicada, definindo as abordagens metodológicas e o problema da escolha do método.

Considerando as características do objetivo a ser atingido, ou seja, compreender como os gestores estão enfrentando e superando os riscos inerentes à terceirização num departamento de uma instituição federal de ensino superior, é possível classificá-la como uma pesquisa descritiva, documental, de caráter qualitativo, realizada por meio de um estudo de caso.

A unidade de análise da presente pesquisa é um departamento de uma instituição federal de ensino superior, um órgão público fortemente terceirizado. Trata-se do Departamento de Logística, referido comumente como DLG. O próprio nome traduz a ampla missão desse departamento: prestar serviços de logística e fornecer suprimentos para toda a instituição a que se vincula. Percebe-se, por sua atribuição, que o DLG faz conexão com todos os demais departamentos da malha universitária.

O DLG tem como missão assegurar o bom funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas da IFES através da execução eficiente das ações de gerência, fiscalização e operação dos seus serviços de logística e infraestrutura operacional. Sua finalidade é planejar, executar, acompanhar e fiscalizar as atividades de logística (aquisição, controle, estocagem e distribuição de insumos e bens permanentes) e dos serviços de infraestrutura operacional (transporte, segurança, limpeza e gerência de resíduos sólidos, fiscalização de cantinas e de



publicidade nos *campi*; também se incumbe das atividades de correio, malote, reprografia e arquivamento final de documentos administrativos), tudo isso para a administração superior da IFES, bem como para normatizar, orientar e fiscalizar a execução destas atividades nas unidades universitárias e órgãos suplementares.

O DLG conta atualmente com 116 servidores, dos quais a maioria possui nível superior, embora muitos ocupem cargos que não exigem tal escolaridade. Alguns cursaram uma ou mais especializações e um possui mestrado. Dois servidores, no entanto, possuem educação de nível fundamental e os demais são de nível médio. Esses servidores se acham distribuídos em três diferentes prédios: a sede, o complexo do setor de transportes que envolve também a oficina mecânica e, finalmente, o setor responsável pelo almoxarifado e pelo controle patrimonial.

Para a coleta de dados empregaram-se técnicas que compreendem entrevistas e aplicação de questionários. Elaborou-se um roteiro de entrevistas constituído de onze perguntas subjetivas, cujos enunciados basearam-se nos objetivos propostos e em informações contidas no Referencial Teórico.

Foi proposto também um questionário aos mesmos respondentes. Às perguntas abertas seguiram-se, ainda, dezessete proposições afirmativas, para serem respondidas apenas por meio de sim ou não, respostas que serviram para confirmar ou negar: 1) se as situações propostas, relacionadas à terceirização, constituem riscos e 2) se tais situações ocorrem ou já ocorreram na área de atuação do respondente. Esse questionário adicional se deu por necessidade de reforçar alguns pontos cruciais relacionados aos objetivos específicos e para não sobrecarregar demasiadamente os entrevistados.

As entrevistas e os questionários foram aplicados a três gestores (G1, G2 e G3) que atuam ou já atuaram no DLG e que, portanto, conhecem suficientemente o funcionamento e a constituição desse departamento, assim como conhecem os fatos ligados à terceirização e aos terceirizados que ali atuam. Trata-se de servidores públicos de carreira que atingiram o posto hierárquico máximo no DLG, tendo G1 e G2, além disso, ocupado importantes cargos em outros órgãos da IFES, estando presentes ainda no médio-alto escalão; estão todos próximos da aposentadoria e possuem escolaridade superior, cada qual em um curso: G1 graduou-se em Administração de Empresas; G2 em Engenharia Civil e G3 em Ciências Contábeis. G1 cursou mestrado e G2 está na iminência de atingir o grau de mestre, ambos em Administração.

#### **4 Apresentação e Análise dos Resultados**

Os resultados obtidos nas entrevistas apontaram que a terceirização é uma ferramenta de gestão realmente importante no meio organizacional moderno, ratificando, assim, o pensamento predominante entre os autores discutidos no Referencial Teórico. Em virtude desse reconhecimento, pode-se afirmar que a terceirização se trata de uma técnica gerencial praticamente indispensável a todas as organizações, tanto privadas quanto públicas, podendo-se acrescentar que esse recurso de gestão, não obstante alguns riscos, possibilita benefícios à IFES aqui considerada, na contratação de serviços ou mão-de-obra especializada para executar serviços variados no seu espaço organizacional, tanto na área operacional quanto administrativa.

Os objetivos traçados conduziram à abordagem de cinco itens sobre a terceirização. Esses itens são elencados a seguir, acompanhados das principais conclusões sobre cada um deles, com base nas respostas dos gestores entrevistados.

##### **4.1 Características, vantagens, riscos e cuidados da terceirização na IFES pesquisada**





Sobre a percepção de vantagens, o respondente G1 avaliou que, economicamente, a terceirização pode ser vantajosa para as empresas privadas, mas não necessariamente para a IFES; quanto à qualidade e produtividade, há aumento em algumas funções, mas noutras não.

Quanto aos custos, G2 declarou não ter elementos para afirmar se é vantajosa, pois a remuneração dos servidores efetivos provém do tesouro nacional e é complexa, devendo considerar diversos fatores; quanto à qualidade e produtividade, disse não perceber diferença entre os serviços realizados por terceirizados ou por servidores do quadro permanente. Já G3 considera que, em parte, é vantajosa sim, explica este gestor, principalmente quanto ao foco nas atividades-fim; percebe-se também aumento da qualidade, agilidade nas decisões e desburocratização na execução dos serviços. Portanto, não há consenso quanto às vantagens da terceirização para a IFES pesquisada.

No que se refere ao relacionamento entre as organizações, observou-se que há consenso entre os gestores sobre esse aspecto: G1 avalia que, com relação às empresas contratadas o relacionamento é profissional, mas não se pode dizer o mesmo para com os funcionários, pois a relação é mais de subordinação do que de coleguismo. Para G2, o relacionamento da IFES com as empresas contratadas é bom e mantém-se dentro do previsto nos contratos estabelecidos; esse gestor não se manifestou sobre relacionamentos pessoais. Já G3 observa que a terceirização é uma parceria com direitos e obrigações bem delineados. Portanto, na visão dos gestores, o relacionamento é profissional, é bom e há parceria; o mesmo não acontece, porém, quanto ao relacionamento entre as pessoas: há resposta clara de que o relacionamento não é bom, há omissão de resposta e há resposta evasiva que se refere genericamente à parceria nas relações.

Observou-se que não há consenso quanto ao tipo de terceirização praticado entre os três gestores entrevistados: G1 considera que a terceirização praticada na IES pesquisada é um misto dos tipos tradicional e de risco; G2 avalia que as contratações são feitas de maneira tradicional, por meio de licitação pública, prevista na lei 8666/93 e G3 afirmou taxativamente tratar-se de terceirização de risco. Como se pode notar, houve respostas variadas que contemplam o tipo tradicional, o de risco e um misto dos dois; mas a terceirização do tipo parceria, que é o tipo ideal recomendado no referencial teórico, não foi mencionada, donde se deduz que esse tipo não é praticado no DLG.

Questionados sobre os riscos e desafios da terceirização na IFES em análise, para G1 o grande desafio dos gestores é atender à lei que veda a relação de subordinação dos terceirizados à Administração; um segundo desafio é evitar tratamentos diferenciados entre as equipes, evitando assim que haja conflitos entre elas. Porém, o risco maior da terceirização são as ações trabalhistas decorrentes da relação de subordinação. A fiscalização da prestação dos serviços é um grande desafio, segundo G2; é um paradoxo ter que delegar atividades e não poder exercer poder de mando sobre o executor. Outro desafio são as auditorias, tanto internas quanto externas e os setores jurídicos, pois nem sempre compreendem a necessidade de agilizar uma execução ou a urgência na contratação de determinados serviços. Percebe-se que a instabilidade decorrente da relação contratual, segundo G3, oferece risco e constitui fator de insegurança à permanência do terceirizado junto ao órgão público. A duração do emprego passa a depender também do órgão contratante, uma vez que o contrato tem um tempo limitado de duração. Isso gera insegurança no trabalhador terceirizado devido à fragilidade de vinculação entre ele e o seu empregador, sendo também causa de instabilidade no setor de trabalho.

Portanto, há consenso na afirmação de que existem riscos e desafios; ressalta-se, porém, que os riscos e desafios mencionados são distintos, havendo coincidência em apenas quanto ao gerenciamento de terceiros sem subordinação direta aos gestores da contratante: 1) acatar o impedimento legal à subordinação dos terceirizados à Administração; é um paradoxo



ter que delegar e não poder comandar; 2) riscos de auditagens (interpretações diferentes e grandes cobranças); 3) superação dos embargos jurídicos; 4) evitar tratamentos diferenciados e gerenciar conflitos; 5) a insegurança do terceirizado gera Instabilidade no setor de trabalho; o limite de vigência contratual não permite contar com o terceirizado para sempre, pois ele é tido como um trabalhador de contrato temporário. Se ele traz solução, é uma solução provisória, pois ela durará apenas enquanto durar o contrato; 6) o grande risco, porém é arcar com ações trabalhistas.

Quanto aos cuidados para não incorrer nos riscos, os gestores focaram alguns elementos. Com relação aos contratos, G1 afirma que todos eles são elaborados com cláusulas perfeitas sob a ótica jurídica, visando garantir os direitos das partes e, principalmente, direitos trabalhistas; no tocante à documentação, exige-se que seja entregue mensalmente e que seja conferida sua autenticidade nos sites governamentais. Por último, quanto aos terceirizados, faz-se esforço para que o relacionamento entre servidores e terceirizados seja de camaradagem e respeito, embora surjam, de vez em quando, pequenas rugas quase sempre ocasionadas por servidores.

Já a resposta de G2 sobre esse aspecto foi insuficiente, pois não houve abordagem específica. Com relação à documentação, G2 afirmou que se devem manter contadores e técnicos em contabilidade para acompanhar o cumprimento das obrigações trabalhistas pelas empresas, além de fiscais que conheçam as atividades a serem desenvolvidas e o funcionamento da IFES; eles devem ser capazes de identificar problemas na prestação dos serviços, conforme o objeto contratual. No que diz respeito aos terceirizados, para G2 não há dificuldade na relação com esses trabalhadores quando se trata somente de prestação serviços operacionais como no caso dos porteiros, vigilantes, pedreiros, jardineiros, serventes de limpeza, por exemplo, pois, além da exclusividade da categoria, o comando é feito por supervisores da própria contratada. A situação torna-se mais complexa quando se trata de serviços administrativos, já que tais atividades são realizadas no mesmo espaço de atuação dos servidores do quadro permanente, sem se contar com um gestor externo.

Com relação aos contratos, G3 não abordou o assunto de forma suficientemente clara; quanto à documentação, afirmou a necessidade de exigir certidões negativas emitidas pelos vários órgãos públicos competentes certificando a sua veracidade em sites oficiais. Além disso, mencionou a necessidade de realizar conferência por amostragem, através do Cartão Cidadão. Na relação com os terceirizados, o cuidado maior é manter a ética e o profissionalismo, considerados fatores determinantes para um bom relacionamento e agregação do grupo. Além disso, deve-se procurar obedecer a todos os preceitos legais de modo a evitar a geração de vínculo empregatício.

Portanto, há consenso quanto à necessidade de precauções a fim de evitarem riscos próprios do processo de terceirização. Com relação aos contratos: todos os contratos devem ser elaborados com cláusulas perfeitas sob a ótica jurídica, visando garantir os direitos das partes e, principalmente, direitos trabalhistas; com relação à documentação: 1) exige-se a entrega mensal e conferência da autenticidade nos sites governamentais; 2) mantêm-se contadores, técnicos em contabilidade e fiscais capazes de identificar problemas, conforme o objeto contratual; 3) exigem-se certidões negativas dos vários órgãos competentes, certificando a sua veracidade em sites oficiais; realiza-se conferência por amostragem, através do Cartão Cidadão. Com relação aos terceirizados: 1) Deve haver esforço para que o relacionamento seja de camaradagem e respeito; surgem, pequenas rugas, quase sempre por parte dos servidores; 2) não há dificuldade quando se trata de prestação serviços operacionais; a situação torna-se mais complexa quando se trata de serviços administrativos; 3) o cuidado maior é manter a ética e o profissionalismo; deve-se procurar obedecer aos preceitos legais de modo a evitar a geração de vínculo empregatício.



Nas respostas obtidas dos gestores, alguns pontos merecem destaque: Importante paradoxo é referido pelo Gestor 2 no que se refere à impossibilidade de mando dos gestores ao terceirizados, principalmente os da parte administrativa, já que, por lei não devem receber ordem direta dos gestores da contratante, mas apenas do gestor da contratada, para não configurar vínculo empregatício. Isso é impraticável. É realmente um desafio e um paradoxo. Não há como um gestor não se dirigir a alguém que lhe presta serviço. Pode não haver permissão para a subordinação - a permissão legal -, mas a subordinação existe de fato e não há como não existir.

Quanto ao tipo de terceirização praticada, os três respondentes deram respostas diferentes referindo-se aos tipos tradicional, de risco e a um misto entre esses dois tipos. Nenhum deles, porém, respondeu que a terceirização praticada é do tipo parceria, o tipo considerado ideal pelos autores referenciados. Portanto, a terceirização praticada no DLG precisa evoluir para atingir esse patamar.

## 5 Conclusões

O tema abordado é merecedor de um estudo multidisciplinar profundo, pois há uma ampla diversidade de implicações. O assunto Terceirização tanto interessa à Administração como perpassa, inevitavelmente, pelo Direito. Além das ciências administrativas e jurídicas, pode-se mencionar ainda a abrangência da Economia, da História, da Sociologia, da Psicologia e outras incursões das ciências sociais e humanas.

Percebe-se interesse de setores diversos em relação ao estudo e resultados práticos do uso da Terceirização. Se, por motivos econômicos, o tema interessa a empresários e administradores, por motivos humanitários e por razões de sobrevivência, interessa aos trabalhadores, que, sem maior poder de escolha, dependem do trabalho. No entanto, por se acharem os trabalhadores no lado mais frágil do sistema, passam a depender da proteção do Estado que se insere nesse processo por meio de seu aparelhamento jurídico. Portanto, é inevitável a intervenção do Direito nas relações de trabalho, razão pela qual não se pode abdicar do Direito no estudo da Terceirização.

Portanto, regimes diferentes de trabalho, como vêm ocorrendo nas instituições públicas, geram prejuízo de ordem psicológica; promovem descrença na Constituição Federal e nas autoridades que não cumprem nem mesmo o princípio da legalidade; provocam redução do nível de convivência, tornando conflitantes os espíritos diante das mazelas, das burlas, das violações de direitos, entre aqueles que deveriam ser somente cooperadores.

Este trabalho buscou contribuir para a discussão do assunto terceirização no ambiente acadêmico, servindo de respaldo a argumentações futuras, dada a pujança do assunto, o nível dos autores referenciados e o número crescente de trabalhos voltados para essa temática. Como limitação, pode ser apontado o fato de que a discussão focou a terceirização de uma IFES, com suas peculiaridades. Um estudo aprofundado sobre o tema em empresas privadas poderia lançar mais luz sobre uma importante área das relações trabalhistas no Brasil.

## Referências

Amorim, H. S. (2009). *Terceirização no Serviço Público: uma análise à luz da nova hermenêutica constitucional*. São Paulo: LTR.

Antunes, R. (2011). *Adeus ao Trabalho? ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez.



Araújo, J. P. de, & Merighi, A. A. *Brasil está aprendendo a terceirizar*. Disponível em <<http://www.piconsultoria.com.br/artigos.html>>.

Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

Bresser-Pereira, L. C. (2005). Instituições, Bom Estado e Reformas da Gestão Pública. *Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE, 1*, Disponível em <<http://www.direitodoestado.com.br>>.

Cançado, V. L., Fernandes, M. E. R., Sarsur, A. M., & Steuer, R. (2002). Práticas e Desafios da Gestão Frente à Nova Arquitetura Organizacional: Reflexões Teóricas. *Anais do 26º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Recife, PE. Brasil.

Cavalcante, J. de Q. P., & Jorge Neto, F. F. (2011). Terceirização na Administração Pública: breves notas. *Revista Jurídica Consulex*, 335, 30-31.

Child, J. (2012). *Organização: Princípios e prática contemporâneos*. São Paulo: Saraiva.

Costa, M. da S. (1994, janeiro). Terceirização/parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. *Revista de Administração de Empresas*, 6-11.

Crawford, Richard. (1994). Na era do capital humano. São Paulo: Atlas.

Fernandes, M. E. R. (2004). Gestão de múltiplos vínculos de trabalho: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas que operam no Brasil. *Revista Economia e Gestão*, 4(7), 131-139.

Fernandes, M. E. R., & Carvalho Neto, A. M. (2005). Gestão de múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. *RAE*, 45, 48-59, Edição Especial Minas Gerais.

Ferreira, V. C. P., Cardoso, A. S. R., Corrêa, C. J., & França, C. F. *Modelos de gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Friedman, T. L. (2005). *O Mundo é plano: uma breve história do século XXI*. São Paulo: Objetiva.

Giosa, L. A. (1993). *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.

Jones, G. R., & George, J. M. (2008). *Administração contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill.

Magalhães, Y. T. de, Magalhães, M. G. S. & Brasil, E. R. (2008). Qualificação: um desafio à terceirização. *Anais do 27º Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Rio de Janeiro, RJ. Brasil.

Magalhães, Y. T. de, Ferreira, A. M. das G., Saraiva, L. A. Silva, & Brasil, E. R. (2009). Competências necessárias e competências exercidas na gestão de contratos de serviços terceirizados em uma empresa do setor de mineração de Minas Gerais. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 7(2), 41-52.

Marcelino, P. R. P. (2004). *A logística da precarização: terceirização do trabalho na Honda do Brasil*. São Paulo: Expressão Popular.





- Martins, M. (2012). *A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de Informática de terceirizados e concursados de uma instituição pública*. (Dissertação – Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil).
- Moritz, G. de O. P., & Maurício F. (2006). *Processo decisório*. Florianópolis: SEAD/UFSC.
- Nogueira, A. M. (2007). *Teoria geral da Administração para o século XXI*. São Paulo: Ática.
- Nohara, I. P. (2011). *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, M. (1994). *A Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel.
- Paixão, C. (2006). *Terceirização: o trabalho como mercadoria*. Tribuna do Brasil-UnB – Sindjus DF, Brasília.
- Pastore, J. (2013a). A terceirização nas empresas estatais. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, Recuperado em 25 março, 2013, de <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,a-terceirizacao-nas-empresas-estatais>>.
- Pastore, J. (2013b). Polêmica da Terceirização. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 07 ago. Caderno Economia & Negócios.
- Pereira, M. J. L. de B., & Fonseca, J. G. M. (1997). *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo, Makron Books.
- Ries, Al. (1996). *Foco: uma questão de vida ou morte para a sua empresa* (M. C. S. R. Rato, trad.). São Paulo: Makron Books.
- Russo, G. M. (2010). *Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Silva, C. P. da. (1997). *A Terceirização responsável: modernidade e modismo*. São Paulo: LTr.
- Souto Maior, J. L. (2005). Terceirização na administração pública: uma prática inconstitucional. *Boletim Científico*, Brasília: ESMPU.
- Srouf, R. H. (1993). A que veio a terceirização. In D. Pagnocelli. *Terceirização e parceria: estratégias para o sucesso empresarial*. (pp. 148-156). Rio de Janeiro: JB.
- Valente, M. (2009). A Terceirização nos Serviços Públicos: Trabalho Decente e Serviço Público de Qualidade. In D. M. Dau, I. J. Rodrigues, J. J. da Conceição. *Terceirização no Brasil: do discurso da invocação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas)*. São Paulo: Annablume.
- Viana, M. T., Delgado, G. N., & Amorim, H. S. (2011). Terceirização – aspectos gerais – a última decisão do STF e a Súmula N. 331 do TST – novos enfoques. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, 77(1).
- Wood JR., T. (1992). Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *RAE*,32(4), 6-18.