

O Desafio dos Gestores na Superação dos Riscos Inerentes à Gestão da Terceirização: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino

The Challenge of Managers in Overcoming Risks Involved in Outsourcing Management: A Case Study at a Federal Education Institution

El Desafío de los Gestores en la Superación de los Riesgos Inerentes a la Gestión de la Terceirización: Estudio de Caso en una Institución Federal de Enseñanza

José Carlos Tadeu

(Fundação Pedro Lopoldo, Pedro Lopoldo, MG, Brasil)

Eloísa Helena Rodrigues Guimarães

(Fundação Pedro Lopoldo, Pedro Lopoldo, MG, Brasil)

Submetido em 24.05.2016.

Revisões

Requeridas 31.10.2016.

Recomendado para publicação em 27.04.2017.

Publicado em 30.05.2017.

Avaliado pelo processo de *double blind*

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. Os resultados obtidos apontaram que a terceirização é uma ferramenta de gestão realmente importante no meio organizacional moderno. Esse recurso de gestão, não obstante alguns riscos, possibilita benefícios à IFES aqui considerada.

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. The results obtained pointed out that outsourcing is a really important management tool in the

modern organizational environment. This management resource, despite some risks, provides benefits to IFES considered in this work.

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

RESUMEN

La Administración Pública, no obstante sus principios y peculiaridades, adopta, por veces, prácticas propias del sector privado como la tercerización. Hay que considerar en este escenario la distinción entre actividades-medio y actividades-fin. La percepción de esas dualidades y la combinación cruzada de sus elementos permiten la constatación de cuatro circunstancias de la tercerización: actividades-medio en la iniciativa privada; actividades-medio en la Administración Pública; actividades-fin en la iniciativa privada y; actividades-fin en la Administración Pública. Esta constatación permitió la elaboración de un estudio de caso centrado en los riesgos del empleo de la tercerización por la Administración Pública, en particular, por el departamento de logística de una institución federal. La superación de tales riesgos exige de los gestores conocimientos, habilidades y actitudes con relación a los contratos, a la vasta documentación exigida y a los propios tercerizados. La metodología consistió en entrevistas y cuestionarios aplicados a gestores públicos. Se pretendió confirmar la percepción de tales riesgos y las formas de enfrentamiento por los gestores, así como otros hechos relacionados con esa práctica de gestión. Los resultados obtenidos apuntan a que la tercerización es una herramienta de gestión de real importancia en el ambiente organizacional moderno. Este recurso de gestión, no obstante, implica algunos riesgos, posibilita beneficios a la IFES consideradas en este trabajo.

Palabras - clave: Flexibilización; Tercerización; Gestores; Riesgos; IFES.

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1970, o sistema fordista de produção, que até então fora sólido e próspero, começa a dar sinais de enfraquecimento, ameaçado por uma nova forma de produção e pela emergente onda de globalização. Esses fatores favoreceram a substituição da produção fordista em todo o mundo por novos conceitos e princípios; a liderança industrial dos Estados Unidos e da Europa Ocidental, há muito consolidada, passou a ser desafiada pelo Japão, onde despontava o modelo toyota que se tornaria uma referência mundial (Antunes, 2011).

Como reflexo das mudanças ocorridas nas últimas décadas do século XX 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), marcado por um confronto direto com a rigidez fordista e apoiado na flexibilidade dos processos e mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo, característico do modelo toyota.

A flexibilidade é apontada por Magalhães, Magalhães e Brasil (2008), como uma das características fundamentais das organizações atuais, tendo em vista a necessidade crescente de adaptação às novas demandas. A terceirização se insere no esforço de dotar as empresas de flexibilidade, em razão de um mercado dinâmico a exigir montagens e desmontagens incessantes de seus arranjos organizacionais, destacando-se como um dos mais importantes aspectos dessa reconstrução.

O estudo sobre a terceirização evidencia discrepâncias na sua abordagem. Para Giosa (2007), 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.

A terceirização era adotada inicialmente apenas pela iniciativa privada. Mas, com o tempo, essa técnica tornou-se comum também na administração pública, tendo sido mencionada, pela primeira vez, por meio do Decreto-Lei 200/1967. Atualmente, ela é amplamente praticada por esse segmento, não obstante os objetivos e regras que fundamentam as atividades na esfera pública e as distingue, por princípio, das operações e condutas liberais. Tais mudanças têm motivado questionamentos relacionados aos limites da terceirização e aos impactos dessa forma de contratação na vida dos trabalhadores; por outro, reflete-se se o Estado não deveria, exemplarmente, se submeter às suas próprias leis, restringindo-se ao papel de formular, executar e fiscalizar o cumprimento das leis e políticas públicas que promovam o bem-estar social (SOUTO MAIOR, 2005).

Tendo por base as experiências obtidas por Saratt, Silveira e Moraes (2008) em consultoria e prestação de serviços de gestão plena de terceirização, as situações de risco mais comumente identificadas, configuram desafio para os gestores e podem se dividir em três grupos: (a) situações de risco na documentação – legalidade da terceirização; (b) situações de risco no dia-a-dia da relação com os terceiros e (c) práticas de controle e gestão da terceirização que não reduzem os riscos.

O avanço relativamente modesto nas práticas de gestão de terceirizados, bem como a generalização e superficialidade dos estudos relacionados à terceirização, apontam para a necessidade de uma discussão mais intensa sobre alguns tópicos ligados a esse tema, principalmente no tocante aos riscos da sua aplicação na administração pública. Dessa forma, procurando contribuir para o preenchimento dessa lacuna, buscou-se neste trabalho resposta para a seguinte pergunta: de que forma os gestores dos órgãos públicos enfrentam os riscos inerentes à terceirização?

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

Considerou-se relevante o tema escolhido, haja vista o crescente emprego da terceirização pelas organizações tanto privadas quanto públicas. De acordo com Saratt, Silveira e Moraes (2008), números da Cúpula Mundial de Terceirização (*Outsourcing World Summit*) revelaram um crescimento do setor de terceirização de 300% entre 2003 a 2005 em todo o mundo, e, ainda, que as empresas de outsourcing deverão ofertar mais de 3 milhões de vagas de trabalho até 2015. Há também um crescente interesse acadêmico pelo tema, comprovado pela diversidade de publicações sobre a terceirização (MARCELINO, 2004; SOUTO MAIOR, 2005; BRESSER-PEREIRA, 2005; GIOSA, 2007; MAGALHÃES, MAGALHÃES e BRASIL, 2008; ANTUNES, 2011; GUIMARÃES *et al.*, 2015).

Além disso, em virtude das consequências na vida profissional de trabalhadores terceirizados e não terceirizados, o assunto tem sido frequentemente abordado por juristas, sindicalistas, estudiosos e profissionais de vários segmentos, tais como serviços, segurança, transporte, logística e contabilidade, entre outros. Julga-se, também, que haja um provável interesse da instituição pública a que se vincula um dos autores deste artigo, a fim de que sejam melhor compreendidas as cooperações inter organizacionais, as diversidades culturais e o aproveitamento das competências em um ambiente de trabalhadores de múltiplos

vínculos contratuais. Pretendeu-se, sobretudo, numa perspectiva dos gestores, identificar as dificuldades, a percepção de riscos e a superação dos desafios próprios da gestão de terceirização.

Este artigo estrutura-se em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda seção apresenta uma explanação teórica, considerando o pensamento de alguns autores que discutiram a terceirização e seu contexto. A terceira descreve os aspectos metodológicos da pesquisa. A quarta apresenta os resultados alcançados e a quinta seção, as conclusões e considerações finais sobre a pesquisa .

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As últimas décadas do século XX marcaram o início de uma nova era conhecida como sociedade pós-industrial. Nessa época o mundo passou a enfrentar problemas complexos e grande instabilidade. Os modelos de gestão, tidos até então como modernos e eficazes, tornaram-se incapazes de responder eficazmente às demandas surgidas com a globalização. Esses modelos tampouco foram eficazes quanto às mudanças no capitalismo, nos sistemas de governo da maioria dos países e nem mesmo quanto ao acatamento e respeito à diversidade cultural manifesta na sociedade, entre outras características que marcaram essa época (FERREIRA et al., 2006).

2.1 O Declínio do Fordismo e a Administração Estratégica Flexível

O modelo fordista de produção começou a dar sinais de esgotamento na década de 1960, a partir, basicamente, da necessidade de alteração do modelo de organização produtiva. Da década de 1970 em diante, a incontestável liderança industrial baseada neste modelo passou a ser desafiada pelo toyotismo, modelo introduzido com sucesso pela Toyota, fábrica japonesa, também do setor automobilístico. Este fato está intimamente ligado ao declínio da forma de organização de trabalho prevalente nas empresas ocidentais (WOOD JR., 1992).

Quando o modelo de produção fordista começa a perder forças, 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 levou 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).

O processo de terceirização é uma consequência da reestruturação empreendida pelo universo empresarial que procura implantar a administração estratégica flexível. Flexibilização normalmente remete a terceirização. Isto é compreensível porque dentro do extenso elenco de medidas flexíveis, a terceirização é, provavelmente, a que mais se destaca (GIOSA, 2007).

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 semiautônomos 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).

O termo terceirização tem estado presente com muita frequência tanto no meio empresarial como no ambiente acadêmico e sindical. Giosa (2007) afirma que terceirização se trata de um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa contratante concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. Assim, a empresa contratante pode voltar seus esforços gerenciais para a sua verdadeira finalidade e vocação, elevando a qualidade e a produtividade, ao mesmo tempo em que reduz custos e aumenta a competitividade.

Quanto à origem, há referências remotas que sugerem prenúncios de terceirização em tempos pré-industriais e até mesmo medievais, como sinaliza Russo (2010). Porém, a prática do *outsourcing* - expressão internacional equivalente à terceirização - efetivou-se de fato nos Estados Unidos por ocasião da Segunda Guerra Mundial, quando algumas atividades consideradas secundárias pelas indústrias bélicas foram delegadas a outras empresas prestadoras de serviços, permitindo que as indústrias armamentícias pudessem focar intensamente na sua atividade fundamental, ou seja, na produção de armamentos.

No Brasil, como afirma Amorim, (2009), 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.

Por princípio, recomenda-se que ocorra terceirização apenas das atividades-meio, ou seja, daquelas atividades consideradas como suporte ou secundárias, já que não compõem o escopo das atividades principais, pois não são as que definem a missão, a identidade, a vocação ou o fim para o qual a empresa se constituiu (LACITY, WILLCOCKS, FEENY, 1995). Exemplos disso são os serviços de limpeza, vigilância, recepção, alimentação, motoristas e cobertura médica de empresas que não são desses ramos de atividade.

Por outro lado, as atividades-fim constituem o motivo da existência da empresa, seu orgulho e sua razão de ser, pois é o que a empresa faz e o que deve fazer melhor que as demais. Ou seja, as atividades-fim são, segundo Hamel e Prahalad (1995), atividades essenciais para a empresa contratante e, assim sendo, exigem também competências essenciais. Do contrário, elas podem ser deterioradas, fragmentadas e perdidas quando entregues inadvertidamente a outros colaboradores em alianças insatisfatórias. Segundo esses autores, “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 com isso exposição de suas competências essenciais e de suas intimidades organizacionais, ficando assim mais protegida de entraves jurídicos e menos sujeita a perda de competitividade.

2.1 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, que consiste na transferência de serviços a terceiros e na qual o preço assume papel decisivo para a concretização do negócio; a terceirização de risco, caso em que 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; e, por último, a terceirização com parceria, modalidade em que ocorre a 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 última, diferentemente

das anteriores, existe terceirização e também parceria - o que é fundamental -, pois as intenções e os interesses de ambas as partes contratantes 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 salutarés, 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.

2.2 Os Riscos da terceirização e 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 seus prós e contras, de acordo com Fernandes (2004), essa ferramenta de gestão apresenta vantagens que, dependendo do olhar, muitas vezes, superam os riscos. Mas não há consenso a esse respeito, 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. E os principais embaraços enfrentados pelos gestores dizem respeito à elaboração dos contratos, à vasta documentação que atesta a regularidade das contratadas e, um terceiro ponto, no qual reside um dos grandes contratempos da terceirização: a relação dos gestores com os próprios terceiros.

O sucesso da terceirização, segundo Saratt, Silveira Moraes (2008), depende em grande parte da atuação dos gestores. É importante, por parte desses profissionais, o conhecimento, o acompanhamento contínuo e o uso de ferramentas apropriadas, procurando atualizá-las segundo o dinamismo dos acontecimentos na esfera produtiva. Somente com o empenho dos gestores, considerado os guardiões dos contratos, dos interesses das organizações e do respeito às pessoas envolvidas nesse processo, a gestão de terceirização poder ser compensatória e trazer bons resultados.

Tendo por base as experiências obtidas por Saratt, Silveira e Moraes (2008) em consultoria e prestação de serviços de gestão plena de terceirização, pode-se traçar um cenário do que se identifica no mercado brasileiro, como necessidade de maior atenção das organizações no que diz respeito à terceirização. Os autores complementam ainda que as situações de risco mais comumente identificadas configuram desafio para os gestores e podem se dividir em três grupos: (a) situações de risco na documentação – legalidade da terceirização; (b) situações de risco no dia-a-dia da relação com os terceiros e (c) práticas de controle e gestão da terceirização que não reduzem os riscos.

Enfim, as organizações experimentam novas realidades e precisam se adequar a elas adotando novas formas de gestão. Isso se deve às mudanças nas estratégias de produção e de comando que têm gerado riscos que constituem desafios crescentes para os gestores que interagem, ao mesmo tempo, com servidores efetivos da empresa central e empregados indiretos. Estes últimos, não raro, dividem espaço e compartilham atividades com os

primeiros. Sobre eles, o gestor da empresa contratante não deveria ter comando direto, mas somente o preposto da empresa contratada. Isso evitaria a incursão em vícios e violações, que poderiam caracterizar vínculo empregatício do terceirizado com a contratante. O não cumprimento dessa determinação legal é fator de risco trabalhista, podendo constituir motivo para responsabilização dos gestores das contratantes, assim como das próprias organizações tomadoras do serviço, sobretudo, as organizações públicas que são o foco deste trabalho (MAGALHÃES; MAGALHÃES; BRASIL, 2008).

2.3 Administração Pública e administração de empresas

Afirma Bresser-Pereira (2005) 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 a administração pública que o garante.

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).

Na abordagem da terceirização é de suma importante distinguir o público do privado. A administração pública é diferente da administração privada, pois, enquanto uma empresa privada se constitui para lucrar e multiplicar os seus investimentos, uma instituição ou órgão público, ao contrário, é mantido com recursos públicos, recursos já assegurados para a sua manutenção, pois sua finalidade é atender a uma demanda social e nisso se realiza. Não há lucro e nem há que ter preocupação com lucro nesse caso, mas sim com a prestação de serviço, de atendimento ao público, com a oferta de bem-estar aos cidadãos que contribuem para a manutenção do Estado e dele também se beneficiam (SOUTO MAIOR, 2005).

Também a competitividade tão almejada pelas empresas perde importância no caso da administração pública, pois um órgão público não tem que competir com outro, nenhuma repartição pública tem que se preocupar em conquistar e dominar o mercado, pelo contrário, precisam somar forças, a fim de tornarem eficientes e, assim, representarem o Estado junto à população, suprindo todas as necessidades que estão ao seu alcance e que constituem seu objetivo. Ao posicionar-se contrariamente à terceirização no serviço público, Souto Maior (2005) questiona: “o que a terceirização de serviços no âmbito da administração [...] tem a ver com a terceirização no contexto do modelo capitalista de produção?” (SOUTO MAIOR, 2005, p. 99).

Na administração pública, almeja-se, portanto, não o lucro, mas a eficiência. Mede-se, não a fortuna acumulada, mas a capacidade ou não de atender às necessidades coletivas da população que é, segundo os princípios republicanos e democráticos, a quem o Estado realmente pertence. Sendo assim, a terceirização ganha outra conotação. Os ganhos econômicos da terceirização perdem a relevância quando se trata do cenário público, na visão de Souto Maior (2005).

2.4 Quatro circunstâncias da terceirização

A compreensão do assunto terceirização, em particular terceirização na administração pública, perpassa pelo menos duas correntes acadêmicas: a da Administração e a do Direito.

Considera-se incompleta a abordagem desse assunto sem contemplar essas duas faces da terceirização, já que a abrangência interdisciplinar permite uma complementaridade indispensável de compreensões.

Assim, a partir da análise do emprego de terceirização das atividades-meio e das atividades-fim no contexto privado e no ambiente público, é possível esboçar um cenário que compreende quatro situações particulares, encaradas como um conjunto de circunstâncias, expressas na Figura 1:

Figura 1 - Circunstâncias da terceirização

Circunstância 1	Terceirização de atividades meio pela iniciativa privada: modalidade com grande possibilidade de proporcionar vantagens;
Circunstância 2	Terceirização de atividades meio pela administração pública: modalidade polêmica, mas possivelmente vantajosa;
Circunstância 3	Terceirização de atividades fim pela iniciativa privada; modalidade permitida, mas desaconselhável, pois não é estratégica; fere o princípio das competências essenciais;
Circunstância 4	Terceirização de atividades fim pela administração pública: modalidade proibida, expressamente ilegal, pois fere o sagrado princípio da legalidade, um dos pilares da Administração Pública; viola até mesmo a Constituição Federal em seu artigo 37, inciso II, sendo por isso duramente combatida por juristas e considerada inconstitucional, constituindo burla ao concurso público e fator de corrupção.

Fonte: Elaborada pelos autores

Diante desse cenário, torna-se necessário 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 (FERNANDES, 2004; SARATT; SILVEIRA; MORAES, 2008). É essa, portanto, a motivação desta pesquisa: reconhecer as vantagens da terceirização e, sobretudo, ressaltar os riscos inerentes ao processo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Considerando que o objetivo que se desejava atingir era compreender como os gestores estão enfrentando e superando os riscos relacionados à terceirização em um departamento de uma instituição federal de ensino superior, entendeu-se que o trabalho que se realizou possuía características de pesquisa descritiva, documental, de caráter qualitativo, realizada através de um estudo de caso.

Optou-se por uma pesquisa qualitativa, pois entendeu-se que, para certos tipos de abordagem, como para o assunto tratado, a importância, *a priori*, está nos fatos e não necessariamente na sua mensuração, pois nem tudo precisa ser contabilizado para ter demonstrada sua importância. Determinados fatos adquirem significância por seu próprio acontecimento, independentemente de recorrência. Em tais casos, a relevância não se deve à densidade estatística da ocorrência, mas ao acontecimento em si (HAIR JR., BABIN, MONEY, e SAMOUEL, 2005).

Além de optar por uma pesquisa qualitativa, optou-se também por um estudo de caso único. De acordo com Yin (2010), os estudos de caso têm um lugar diferenciado na pesquisa de avaliação, pois possibilitam pelo menos quatro aplicações diferentes: (i) Explicar os presumidos vínculos causais nas intervenções da vida real; (ii) descrever uma intervenção e o contexto da vida real no qual ela ocorreu; (iii) ilustrar determinados tópicos em uma avaliação; (iv) explorar as situações em que a intervenção sendo avaliada não possui um único e claro conjunto de resultados.

A escolha do estudo de caso para avaliar assuntos relacionados à Administração Pública recebe amparo de Graham (2010, p. 15), que considera esse método “uma ferramenta rica para a apresentação de problemas na administração pública (sejam eles reais ou fictícios)”.

Foram feitas, por meio eletrônico, entrevistas estruturadas com três gestores públicos a fim de obter respostas que pudessem confirmar ou negar informações constantes do referencial teórico. Partiu-se do pressuposto que esta estratégia metodológica possibilitaria a obtenção de respostas que atendessem à expectativa da pesquisa. Interessou-se, portanto, pelas circunstâncias determinantes dos riscos a serem investigados ou, reciprocamente, a realidade influenciada por esses riscos. Noutras palavras, importou a caracterização do fato, sobretudo a confirmação ou negação dos riscos apontados na literatura.

3.1 Unidade de Análise e Observação

A unidade de análise da pesquisa realizada é o Departamento de Logística (DLG) de uma instituição federal de ensino superior (IFES). Trata-se de um departamento fortemente terceirizado e com uma ampla missão: prestar serviços de logística e fornecer suprimentos para toda a instituição a que se vincula. Percebe-se, por sua atribuição, que esse departamento faz conexão com todos os demais departamentos da malha universitária.

A IFES aqui considerada é uma organização de estrutura complexa, que compreende diversos órgãos administrativos e acadêmicos. Dentre os órgãos administrativos, destacam-se sete pró-reitorias, uma das quais se volta para a área de administração. O DLG vincula-se a essa pró-reitoria.

O DLG possui uma Diretoria Geral, alguns órgãos de assessoria e seis divisões administrativas, a saber: Compras, Finanças e Contratos, Material e Patrimônio, Serviços Comunitários, Segurança Universitária e Transportes. Todas essas divisões possuem trabalhadores terceirizados; alguns realizam tarefas operacionais enquanto outros fazem trabalhos administrativos. Os trabalhos administrativos são executados por servidores efetivos, devidamente concursados, e funcionários terceirizados. Ambas as categorias exercem atividades que constam do plano de carreira dos servidores públicos não sendo, portanto, passíveis de terceirização. Isso constitui um desafio para os gestores: coordenar equipes subordinadas a múltiplos vínculos contratuais, mantendo elevado o clima organizacional, o nível de convivência, obtendo resultados satisfatórios, sem transgredir a legislação que versa sobre o assunto. Esse último cuidado visa, sobretudo, não caracterizar vinculação direta com o tomador além de outros motivos para reclamações trabalhistas e consequentes penalizações.

3.2 caracterização dos entrevistados

As entrevistas foram aplicadas a três gestores (G1, G2 e G3) que atuam ou já atuaram no DLG e que conhecem, portanto, a estrutura e o funcionamento desse departamento; têm também conhecimento dos fatos ligados à terceirização e aos terceirizados que ali atuam. Trata-se de servidores públicos de carreira que atingiram o topo hierárquico no DLG; 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. Além disso, G1 concluiu mestrado e G2 está na iminência de atingir o grau de mestre, ambos em Administração. Esses gestores administravam, em 2014, cerca de 116 funcionários, dos quais 44 eram terceirizados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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 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.

4.2 Quanto aos relacionamentos

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.

4.3 Quanto à tipologia

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.

4.4 Quanto aos riscos e desafios

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.

4.5 Quanto aos cuidados (para não incorrer nos riscos)

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 entre os Gestores 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 entregue 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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 História, da Sociologia, da Psicologia e outras incursões das ciências sociais e humanas.

O processo de implantação da terceirização não apenas demanda reorganização estrutural da empresa como também exige mudanças no comportamento gerencial. Um novo modelo de gestão exige adaptação do sistema empresarial e implica alterações comportamentais. Tais mudanças são decorrentes de novas perspectivas de mercado, da aplicação de novas técnicas de gestão, da atualização de conhecimentos e, finalmente, da necessidade de adequação tecnológica.

Mas, a Terceirização diz respeito ao Estado de duas formas: uma, como já se mencionou, por meio da Justiça, enquanto aparelho do Estado, para proteger os direitos de todos os trabalhadores sujeitos a subcontratação. Outra, porque o próprio Estado também usa desse artifício para contratar, criando dessa forma um duplo problema: primeiramente, o mesmo problema a que se sujeitam todas as organizações que terceirizam serviços e mão-de-obra; segundo, porque cria um clima de insatisfação no ambiente organizacional público, ao ignorar, com respaldo no trabalho de terceiros, os direitos e clamores dos seus próprios servidores.

O aumento da lucratividade e da competitividade são fatores alegados para a adoção da terceirização. Isso interessa sobremaneira às empresas privadas, de natureza capitalista, que são constituídas com o fim precípuo da acumulação. Portanto, facilmente se justifica a adoção da terceirização por esse segmento organizacional. Porém, essas vantagens econômicas não constituem metas do Estado ou razão para a criação de órgãos e repartições públicas. Essa constatação leva à necessidade de se considerar a Administração Pública como um caso particular da Administração. E há, de fato, uma justa distinção. Não se pode falar apenas de Administração de Empresas ao se referir à área administrativa que contempla a razão de ser do Estado; ou seja, embora o Estado tenha o poder de angariar recursos, sua missão não é a de simplesmente obter lucros e acumular riquezas.

Portanto, o Estado, bem como seus órgãos administrativos, seus gestores e servidores, têm por missão prestar serviços de interesse público e proporcionar bem-estar social a todos, indistintamente. Assim, o uso deliberado pela Administração Pública de técnicas e modelos de gestão de sucesso na iniciativa privada causa por vezes estranheza, na medida em que alguns contradizem o papel do Estado.

A atividade gerencial, como se percebeu no referencial teórico e nas respostas dadas pelos próprios gestores, é recheada de desafios. Esses desafios se relacionam principalmente aos contratos, à fiscalização do cumprimento do contrato e das diversas obrigações, cuja legalidade se comprova por meio de documentos periódicos e à relação dos gestores com os próprios terceirizados.

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 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.

O presente trabalho apresenta algumas limitações. Uma delas é não ter ouvido a opinião dos representantes de todos os segmentos envolvidos no processo de terceirização. Na coleta de dados, ouviu-se a posição apenas dos gestores do órgão público contratante. Contudo, admite-se que, se fossem ouvidos também os gestores das empresas contratadas, os servidores da contratante e os funcionários das contratadas, certamente haveria uma compreensão mais rica dos impactos provocados por essa prática, tanto na organização, quanto nas diversas categorias de pessoas nela envolvidas.

Percebe-se que o tema Terceirização é amplo, contundente e inesgotável. Assim, podem ser sugeridas novas pesquisas. Como contribuição aos futuros pesquisadores acerca deste tema sugere-se a abordagem de diferentes tratamentos para servidores efetivos e trabalhadores terceirizados ou sujeitos a outros vínculos contratuais. Nessa mesma linha de raciocínio pode-se enfatizar que regimes diferentes de trabalho, como vêm ocorrendo nas instituições públicas, geram prejuízos de ordem psicológica, redução do nível de convivência, perda de direitos, descaso do empregador, esfacelamento e conflitos de interesses.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Helder Santos. *Terceirização no Serviço Público: uma análise à luz da nova hermenêutica constitucional*. São Paulo: LTR, 2009.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho?* ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2011.

ARAÚJO, Jacir Pinto de; MERIGHI, Antônio Ademir. *Brasil está aprendendo a terceirizar*. Disponível em: <<http://www.piconsultoria.com.br/artigos.html>>. Acesso em: 15 maio, 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Instituições, Bom Estado e Reformas da Gestão Pública*. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, nº 1, março, 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 15 maio 2014.

CANÇADO, Vera L.; FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; SARSUR, Amyra Moyzes; STEUER, Ruth. *Práticas e Desafios da Gestão Frente à Nova Arquitetura Organizacional: Reflexões Teóricas*. Recife: ANPAD, 2002.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende. *Gestão de múltiplos vínculos de trabalho: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas que operam no Brasil*. E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 4, n. 7, p. 131-139, jun. 2004.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA Célio Francisco. *Modelos de gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIOSA, Lívio Antonio. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 8. ed. São Paulo: Meca, 2007.

GUIMARÃES, Eloísa Helena Rodrigues; BASTOS, Maria Elizabeth Gonçalves; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo; ANDALÉCIO, Aleixina Maria Lopes. Outsourcing and innovation in the public sector in Brazil: a case study in UFMG. *Business and Management Review*, v. 4, n. 5, p. 410-421, 2015. Disponível em: [http://www.businessjournalz.org/Brazil%20Special%20Edition/SI%20January,%202015/BMR\(0193\)-V4-N5-January-2015-SI-III-38-u.pdf](http://www.businessjournalz.org/Brazil%20Special%20Edition/SI%20January,%202015/BMR(0193)-V4-N5-January-2015-SI-III-38-u.pdf). Acesso em: 30 abr. 2015.

GRAHAM, Andrew. *Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*; tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P.; FEENY, D. F. IT outsourcing: maximize flexibility and control. *Harvard Business Review*, May-June, p.84-93, 1995.

MAGALHÃES, Yana Torres de; MAGALHÃES, Margareth Geralda Silva; BRASIL, Elvécio Ribeiro. *Qualificação: um desafio à terceirização*. Rio de Janeiro: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008.

MAGALHÃES, Yana Torres de; FERREIRA, Alexandre Magno das Graças; SARAIVA, Luiz Alex Silva; BRASIL, Elvécio Ribeiro. *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. Vol. 7, nº 2, jul/dez/2009. (p. 41-52).

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. *Teoria geral da Administração para o século XXI*. São Paulo: Ática, 2007.

NOHARA, Irene Patrícia. *Direito Administrativo*; São Paulo; Atlas, 2011.

RUSSO, Giuseppe Maria. *Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações*. Rio de Janeiro: Elsevier 2010.

SARATT, Newton; SILVEIRA, Adriano Dutra da; MORAES, Rogério Pires. *Gestão plena da terceirização: o diferencial estratégico*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ltda., 2008.

SOUTO MAIOR, Jorge Luiz. *Terceirização na administração pública: uma prática inconstitucional*. Boletim Científico. Brasília: ESMPU, 2005.

WOOD JR., Thomaz. *Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido*. São Paulo: RAE, set./out. 1982.