



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUSCAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOANA BORGES DE MEDEIROS NETA

**BENEFÍCIOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM
ÓRGÃOS PÚBLICOS EM CAMPINA GRANDE-PB**

**CAMPINA GRANDE-PB
2015**

JOANA BORGES DE MEDEIROS NETA

**BENEFÍCIOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM
ÓRGÃOS PÚBLICOS EM CAMPINA GRANDE-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada
ao Programa de Graduação em Administração
da Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Alandey Severo Leite da
Silva

**CAMPINA GRANDE-PB
2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M488b Medeiros Neta, Joana Borges de
Benefícios da terceirização de serviços [manuscrito] : estudo
de caso em órgãos públicos em Campina Grande-PB / Joana
Borges de Medeiros Neta. - 2015.
35 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2015.
"Orientação: Prof. Me. Alandey Severo Leite da Silva,
Administração e Economia".

1.Serviço. 2.Terceirização. 3.Gestão. 4. Órgãos públicos. I.
Título.

21. ed. CDD 344.01

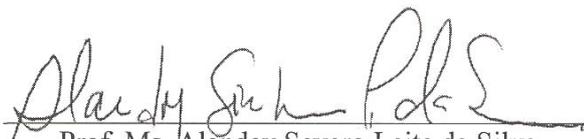
JOANA BORGES DE MEDEIROS NETA

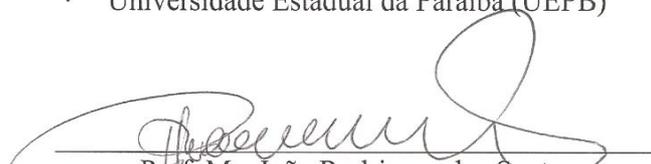
**BENEFÍCIOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM
ÓRGÃOS PÚBLICOS EM CAMPINA GRANDE-PB**

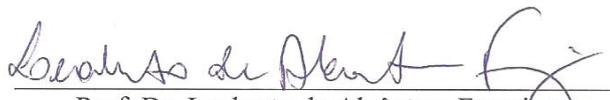
Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 03/12/2015.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Ms. Alandey Severo Leite da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Ms. João Rodrigues dos Santos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Dr. Leoberto de Alcântara Formiga
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha mãe, meu pai, minhas irmãs, minha amiga
Michelle pela dedicação, companheirismo e amizade,
DEDICO.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

À Gêuda Anazile da Costa Gonçalves, coordenadora do curso de Graduação, por seu empenho.

Ao professor Alandey Severo Leite da Silva pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação, pela dedicação e paciência.

A minha mãe Maria Joelina, minhas irmãs Saionara e Joélia, pela compreensão por minha ausência nas reuniões familiares.

As minhas amigas Michelle e Ruth, que se mantiveram ao meu lado, dando-me força e coragem.

Aos professores do Curso de Graduação da UEPB, em especial, Alandey Severo, João Rodrigues, Leoberto Formiga, Viviane Motta e José Gomes, que contribuíram ao longo da minha jornada, por meio das disciplinas e debates, para enriquecimento acadêmico e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa.

E, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,
mas lutei para que o melhor fosse feito. Não
sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não
sou o que era antes (Marthin Luther King)”

BENEFÍCIOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS EM CAMPINA GRANDE-PB

NETA, Joana Borges de Medeiros*

RESUMO

Em face às novas teorias de gestão e aos avanços tecnológicos, a terceirização é considerada uma ferramenta estratégica de competitividade que vem sendo, cada vez mais, utilizada no serviço público (FUJITSU, 2007). Nesta concepção, alguns autores, tais como Di Pietro (2012) e Queirós (2008), tratam sobre o assunto, observando os efeitos que a terceirização pode alcançar, resultando num melhor desempenho organizacional e, conseqüentemente, do negócio. Este estudo tem como objetivo analisar a relação existente entre a decisão pela terceirização e o desempenho das empresas sob o perfil do operador, a partir do modelo Eknowtion (2015). Com base nas teorias foi feita uma pesquisa de campo em órgãos públicos na cidade de Campina Grande – Paraíba. Para a obtenção dos resultados levou-se em consideração os fatores que influenciam sobre a decisão de terceirizar serviços, a fim de encontrar seus benefícios. O fator Estratégia foi destacado como o de maior relevância no processo decisivo. A pesquisa segue uma abordagem quantitativa, por meio de questionário, onde houve o preenchimento pelos terceirizados, com levantamento de dados, baseados na escala tipo Likert (DOANE, SEWARD, 2008).

Palavras-chave: Serviço. Terceirização. Gestão.

1 INTRODUÇÃO

A Terceirização teve sua gênese nos Estados Unidos, pouco antes da eclosão da Segunda Guerra Mundial (VIEIRA, 2013). As indústrias bélicas precisavam concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamento e, com isso, passou a delegar atividades de suporte às empresas prestadoras de serviços, mediante contrato (OLIVEIRA, 2009). Conforme a indústria se desenvolvia, esse tipo de subcontratação se firmava como estratégia

*Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. joanabmn@hotmail.com

de mercado (VIEIRA, 2013). Mas, sua consolidação só ocorreu em meados da década de 50, em razão do ritmo acelerado das indústrias americanas, com a contratação de atividades consideradas não essenciais.

Antes da Segunda Guerra Mundial existiam atividades prestadas por terceiros, porém não poderíamos conceituá-las como terceirização (OLIVEIRA, 2006). A terceirização na sociedade e na economia surge paralelamente ao estudo pelo Direito Social e, vale lembrar que, mesmo este, sofre grande aprimoramento, a partir de então (MEIRELLES, 2011).

No Brasil, a terceirização surge gradativamente (QUEIROZ, 2008) e vem sendo aplicada, principalmente, após a vinda de empresas multinacionais na década de 80 no setor automobilístico (ALVES, 2008) em razão da necessidade de adquirir mais peças (FERNANDES, 2014). No entanto, mantinham para si a responsabilidade da montagem dos veículos, ou seja, as atividades fins da sua produção (MARTINS, 2012).

Diante da necessidade de regulamentação, pelo aumento da terceirização nas empresas brasileiras, foram editados os Decretos-leis 1.212 e 1.216, ambos de 1966, para autorizar a contratação de segurança particular para instituições bancárias (VIEIRA, 2013). Mas, na década de 70, surgiu no Brasil uma norma pioneira em fundamentação da terceirização com a Lei 6.019 de 03 de janeiro de 1974, que regulou a utilização do trabalho temporário, que apesar de já existir em larga escala, ainda se mantinha na informalidade (NASCIMENTO, 2011). Em 1983, foi estabelecida a Lei 7.102 que oficializou a permissão para exploração dos serviços de vigilância e transporte de valores (MARTINS, 2005).

Hoje, a terceirização tem se tornado a maior forma de contratação de mão de obra no serviço público. Seguem exemplos do processo de globalização, em que pode se observar um novo paradigma que torna mais ampla a interligação entre os campos políticos e econômicos (MARTINS, 2012). Isso tem mudado drasticamente a ocorrência do processo de terceirizar serviços (PEREIRA, 2014).

Assim, as organizações buscam atingir um modelo de processos para otimizar o resultado final (MOREIRA, 2013), principalmente, no que tange à economia financeira e reestruturação dos custos (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2008). Neste contexto, a terceirização emerge da necessidade de se criar vantagens competitivas para o negócio organizacional, público ou privado (SOARES, 2013).

Esse tema transformou-se recentemente num comportamento estratégico para muitas organizações. No caso em estudo, o serviço público será o foco principal das observações (CHOOBINEH, 2013).

Por um lado, se percebe as pressões da administração que visam estabelecer os limites e interesses (ANTELO; BRU, 2010) e, por outro lado, o reconhecimento das vantagens que pode haver através de uma colaboração mais próxima entre a administração e os prestadores de serviços (SOARES, 2013).

Outra vantagem encontrada na literatura sobre o tema permite à administração pública diminuir e monitorar os custos da contratação de serviços (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2008), além de, possibilitar o desenvolvimento de suas atividades mais relevantes, aumentando suas principais competências (SEKIDO, 2010). Os fatores do modelo Eknowtion (2015) influenciam a decisão de terceirizar os serviços, de acordo com a demanda e a necessidade da Administração (SILVA, 2014).

Portanto, a terceirização surge como método útil para ajustar os limites da Administração Pública em respostas às pressões econômicas externas e, assim, consolidar sua estratégia, reestruturando suas atividades, a fim de estimular o crescimento de sua atividade principal (MARTINS, 2012).

Isto envolve uma mudança fundamental na estratégia desenvolvida no serviço público (SOARES, 2013). Essa complexidade, do fenômeno da terceirização, exige uma lente teórica baseada na integração de diversas teorias que influenciam os fatores determinantes para o processo de decisão (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2008).

Uma conexão inicial entre a terceirização e as medidas decisórias dos gestores na Administração Pública é necessária para alcançar os resultados satisfatórios (BANDEIRA, 2009) e, principalmente, encontrar a eficiência econômica para garantir a aquisição através do melhor preço de mercado (JIANG; QURESHI, 2006).

Dessa forma, é preciso analisar a relação existente entre a decisão pela terceirização e o desempenho das empresas, a partir da visão do operador observando os fatores envolvidos no modelo Eknowtion (2015). Esse impacto da decisão para definir a terceirização adequada e a capacidade em absorver a contratação, culmina no resultado das possíveis vantagens (SCHOENHERR, 2010). Os objetivos específicos são: 1) definir os elementos envolvidos no processo de decisão pela terceirização; 2) identificar o relacionamento entre os fatores envolvidos no modelo; 3) definir as atividades meio e fim e o relacionamento no processo de terceirização; 4) reconhecer as vantagens da terceirização no serviço público.

A seguir, serão desenvolvidos aspectos sobre a Terceirização de Serviços e explanadas as conceituações encontradas em estudos já realizados sobre o tema. Na segunda seção, vários conceitos sobre fatores que envolvem a decisão serão colocados com o intuito de tomar a definição do tema mais clara. Na seção seguinte, estudos que foram realizados sobre

as vantagens da terceirização serão apresentados como uma forma de se obter uma ideia geral do que já foi identificado por outros pesquisadores. Em seguida, o modelo de Eknowtion (2015) será apresentado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No mundo contemporâneo, muitas são as necessidades que exigem da Administração Pública, novas formas de gerenciar seus recursos e consolidar parcerias mais confiáveis, como é o caso da terceirização de serviços (SOARES, 2013). No sentido de compreender melhor como é dada essa relação e como tem evoluído a demanda pela terceirização de serviços (VIEIRA, 2013), passando a um potencial de caráter global que envolve valores como a flexibilidade, qualidade, agilidade e segurança, o processo passa a integrar o diferencial no momento decisório (PINTO, 2015).

A utilização de serviços terceirizados tem possibilitado ao serviço público, contratar com a garantia de estar tratando com especialista (DI PIETO, 2012), sendo possível observar o nível de qualidade, abrangência dos serviços prestados, além da escolha pelo menor custo (GIOSA, 2008). Essa decisão estratégica é determinante para garantir a segurança jurídica da relação e do negócio jurídico pretendido entre a empresa terceirizada e a Administração Pública (ARAGÃO, 2009).

São muitos os benefícios da terceirização (SILVA, 2014) e, é preciso entender como as atividades destes fornecedores especializados, possuidores de tecnologia apropriada e moderna, concentram seus esforços para que o seu negócio prospere e evolua com qualidade, beneficiando assim, a Administração Pública. (BARROSO, 2009).

2.1 CONCEITOS E TEORIAS

Entender como acontece o processo da terceirização é fundamental para nossa pesquisa. Compreender o papel de cada figura que se destaca nesse processo, nos trará um entendimento mais claro e objetivo sobre seu funcionamento (QUEIROZ, 2008).

Sobre o processo de Terceirização, diz-se que é possível terceirizar tudo aquilo que não pertence ao foco do negócio da organização, por ser uma solução prática e eficiente (GIL, 2006), o que torna muito atraente para o serviço público.

Na elaboração dos conceitos não devemos tomar em conta os fundamentos das relações jurídicas que estão sendo analisadas, mas sim os seus próprios conteúdos, ou seja, a conceitualização em si (ARAGÃO, 2009).

2.1.1 Serviço Público

De acordo com a Constituição Brasileira (LENZA, 2014), que buscou conciliar os interesses, sejam públicos ou privados, utilizando-se de várias ideologias na sua elaboração e consequentemente na aplicação, o serviço público seria o conjunto de órgãos e entidades estatais que exercem atividades administrativas, podendo ter uma acepção objetiva, quando diretamente executa as atividades, ou subjetiva, quando as delega a terceiros (CARVALHO FILHO, 2014).

2.1.2 Terceirização

A terceirização deriva do latim *tertius* (MARTINS, 2012), que seria o estranho a uma relação entre duas pessoas, ou seja, uma terceira pessoa envolvida na relação, que pode ser entendida aqui como bens ou serviços. Indo mais além (CARVALHO FILHO, 2014), entende-se que terceirização é a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que não tenham esta atividade terceirizada como atividade-fim e, que libere a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal (REZENDE, 2008), possibilitando a preservação e evolução em qualidade e produtividade, reduzindo custos e gerando competitividade. Delegando a iniciativa privada a função de executar atividades que não fazem parte do objetivo da Administração Pública (MARTINS, 2012).

2.1.3 Atividade Meio e Atividade Fim

Para melhorar a qualidade e agilizar os processos produtivos, a terceirização surge como mola propulsora do sistema de produção e serviços (FEIJÓ, 2011; VERNALHA, 2005).

Por muito tempo a transferência de atividades era possível apenas para tarefas não produtivas (FEIJÓ, 2011), esse procedimento recebeu o nome de terceirização ou *subcontracting*, prática bastante comum nas organizações industriais (GURRIÁ, 2014).

Vários foram os fatores que motivaram a tal prática da terceirização (SILVA, 2014), entre eles podemos citar o aumento na flexibilidade na demanda, redução dos custos, especialização da área de atuação. Assim, a noção e os preceitos da Terceirização preconizam sobre as atividades que se distanciam do núcleo produtivo, ou seja, do foco principal da Administração (EKNOWTION, 2015).

A legislação brasileira concentrou-se em delimitar o nível de atividades terceirizadas nas atividades meio da Administração Pública. conforme consta no Enunciado do TST nº 331 de 21/12/1993, alterado pela Resolução nº 174/2011, que dispõe:

TST - CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE. III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta. O inciso III da Súmula 331, especifica a atividade meio como atividade lícita e confere a ela a responsabilidade subsidiária do tomador; a Súmula em questão, no entanto, exclui a atividade fim da responsabilidade subsidiária, tornando-a ilícita e, conseqüentemente, exclui a responsabilidade subsidiária tornando-a solidária entre terceirizada e tomadora.[†]

Embora para alguns não seja muito clara o discernimento entre as atividades meio e atividades fim, a diferença é de caráter objetivo, ainda que não haja entendimento pacífico quanto á generalização entre os dois conceitos (FEIJÓ, 2011).

Com a decisão pela terceirização, a Administração Pública poderá convergir sua capacidade produtiva, intelectual e criativa na sua atividade principal a que se destina, agregando valores à produção e concentração de seus esforços nas atividades fim (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

A atividade meio possui funções e tarefas empresariais e laborais que não se ajustam ao núcleo da dinâmica empresarial dos serviços (QUEIROZ, 2008) nem compõem a essência dessa execução ou contribuem para a definição de seu posicionamento no contexto empresarial e econômico mais amplo (PEREIRA, 2014). São, portanto, atividades periféricas à essência da dinâmica empresarial (GIOSA, 2008). Enquanto, a atividade fim possui funções e tarefas empresariais e laborais que se ajustam ao núcleo da dinâmica empresarial, compõe a essência dessa dinâmica e contribui inclusive para o posicionamento e classificação no contexto empresarial econômico (FEIJÓ, 2011). São, portanto, atividades nucleares e definitórias da essência da dinâmica empresarial da administração dos serviços (DELGADO, 2010).

[†] Disponível em: <<http://acordaos.tst.gov.br/c2/80/01/9e/1e.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2015.

2.1.4 Contratação de terceirizados

A forma mais democrática de fazer a contratação de terceirizados na Administração Pública é através do processo licitatório (MEIRELLES, 2014), o meio lícito que busca oferecer igualdade de condições a todos os concorrentes com o objetivo de conseguir a proposta mais vantajosa, tanto no preço quanto na qualidade dos serviços ofertados (BARROSO, 2009).

Segundo Manual de Licitações e Contratos (2010), licitação é a forma legal que a Administração Pública, direta e indireta, dispõe para fazer compras e facilitar aquisições e contratações. Todas as licitações são regidas pela Lei Federal 8.666/93 e suas alterações. Meirelles (2014), também, afirma que a licitação é um procedimento integrado para formar a vontade contratual, ou seja, dentro da Administração Pública se torna essencial para garantir o processo de terceirização.

A licitação não depende apenas da vontade da Administração Pública, é preciso que as empresas privadas manifestem o interesse em participar e ofertar seus produtos e serviços, concorrendo ao processo licitatório (CARVALHO FILHO, 2014). Sem a vontade de ambos os lados, a licitação não se completa (FERNANDES, 2014).

Outro conceito bastante interessante é de Meirelles (2015) que conceitua licitação como sendo a competição na qual o ente público submete às empresas para adquirir de forma mais vantajosa bens e serviços de seu interesse e, tem o dever de garantir igualdade de competição a todos os participantes não oferecendo privilégios a qualquer dos fornecedores, propiciando iguais oportunidades aos que desejam contratar com o poder público, para atuar como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

Dentre os objetivos das licitações públicas está a tentativa de inibir a ilicitude do processo e encontrar a proposta e condições mais vantajosas para a Administração. No entanto, é preciso seguir um rito processual de acordo com as condições previamente estabelecidas para que a terceirização seja formalizada entre o público e o privado (CARVALHO FILHO, 2014).

É fundamentalmente importante transformar um terceiro em parceiro, abrangendo experiências com a terceirização no Brasil (EMMENDOERFER; SILVA, 2009). Muitas são as dificuldades desse relacionamento (SEKIDO, 2010), pois ocorre do fornecedor não se adaptar à cultura/procedimentos da empresa, de não ter o padrão de qualidade esperado, de apresentar resistência interna às mudanças necessárias para atender às expectativas da

contratante, do fornecedor não ser empreendedor, ter perda do controle sobre formação do preço e qualidade, com utilização de valores irrisórios apenas para garantir a classificação do certame e ainda a dificuldade de estabelecer sistemas e controles internos.

Segundo Alves e Silva (2013), os riscos de fracasso da terceirização estão nos "sete pecados capitais" para terceirização, os quais são: terceirizar atividades que não deveriam ser terceirizadas; selecionar a prestadora de serviço errada; redigir um contrato pobre; subestimar as questões de pessoal; perder o controle da atividade terceirizada; subestimar os custos ocultos da terceirização e deixar de planejar uma estratégia de saída.

2.1.5 Custos e Riscos no Setor Público

Uma das vantagens que mais se destaca na Administração Pública, é a redução dos custos com a terceirização, uma vez que são as empresas contratadas, que se responsabilizam pelas relações trabalhistas, substituições de mão de obra, dentre outras (OLIVEIRA, 2006).

Com essa postura a Administração Pública pode economizar recursos e concentrar seus custos na atividade principal (VIEIRA, 2013), deixando leve e rápida a dinâmica na tomada de decisões. Pois, quando se detém uma redução nos custos é possível o crescimento econômico (SCHOENHERR, 2010), principalmente pelo pagamento de salários mais baixos aos funcionários terceirizados, que são determinados por Convenções Coletivas de Trabalho.

O risco perceptível no processo de terceirização de serviços tende a ser menor por parte das empresas terceirizadas do que por parte da Administração Pública (CARVALHO FILHO, 2014), as primeiras normalmente seguem o impulso de realizarem a contratação e esquecem de perceber outros fatores envolvidos que influenciam as relações econômicas que envolvem o contrato (CHOOBINEH, 2013). Reduzir o descompasso dos riscos deve ser o objetivo dos que fazem parte do contrato. Esse ajuste resulta num melhor relacionamento entre empresa e o serviço público, e traz o aumento das vantagens na terceirização (BANDEIRA, 2009).

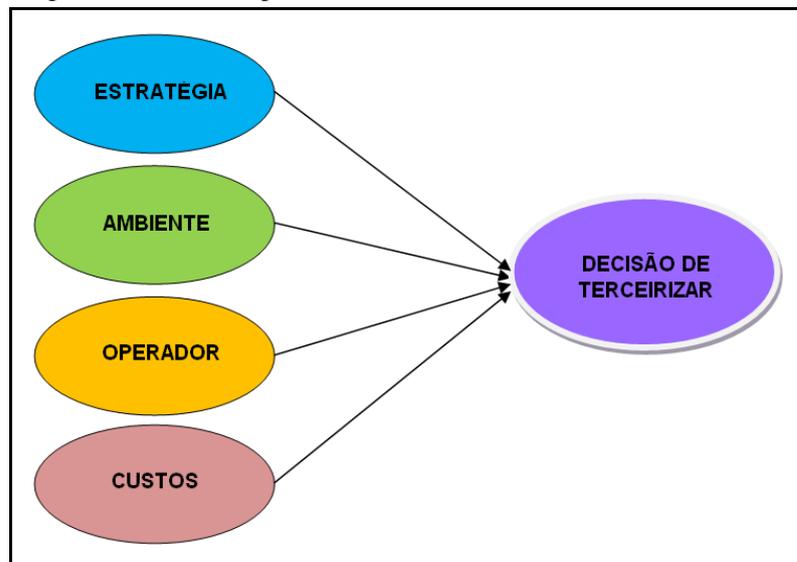
Vários elementos de riscos resultam em impactos no processo de terceirização (ABE, 2011). Devem ser levados em consideração os fatores internos e externos, antes de iniciar um contrato, os quais serão revistos durante a sua execução. São fatores: riscos de negócios, financeiro, operacional, regulamentar e de conformidade, além daqueles envolvidos diretamente como a mão de obra terceirizada, como os riscos trabalhistas e previdenciários, por assumir solidariamente junto à empresa prestadora de serviço (MELCHOR, 2015).

3 MODELO DE DECISÃO PELA TERCEIRIZAÇÃO

O modelo de Eknowtion (2015) foi escolhido para ser aplicado nessa pesquisa como uma tentativa de esclarecimento no que diz respeito às vantagens identificadas entre a literatura sobre a terceirização e o resultado obtido na pesquisa de Eknowtion (2015).

Os fatores Estratégia, Ambiente, Operador e Custos são responsáveis pela decisão de terceirizar as atividades. A pesquisa se desenvolveu a partir da visão do profissional terceirizado, principal envolvido no processo, pois ele quem faz o elo entre a empresa terceirizada e o tomador do serviço.

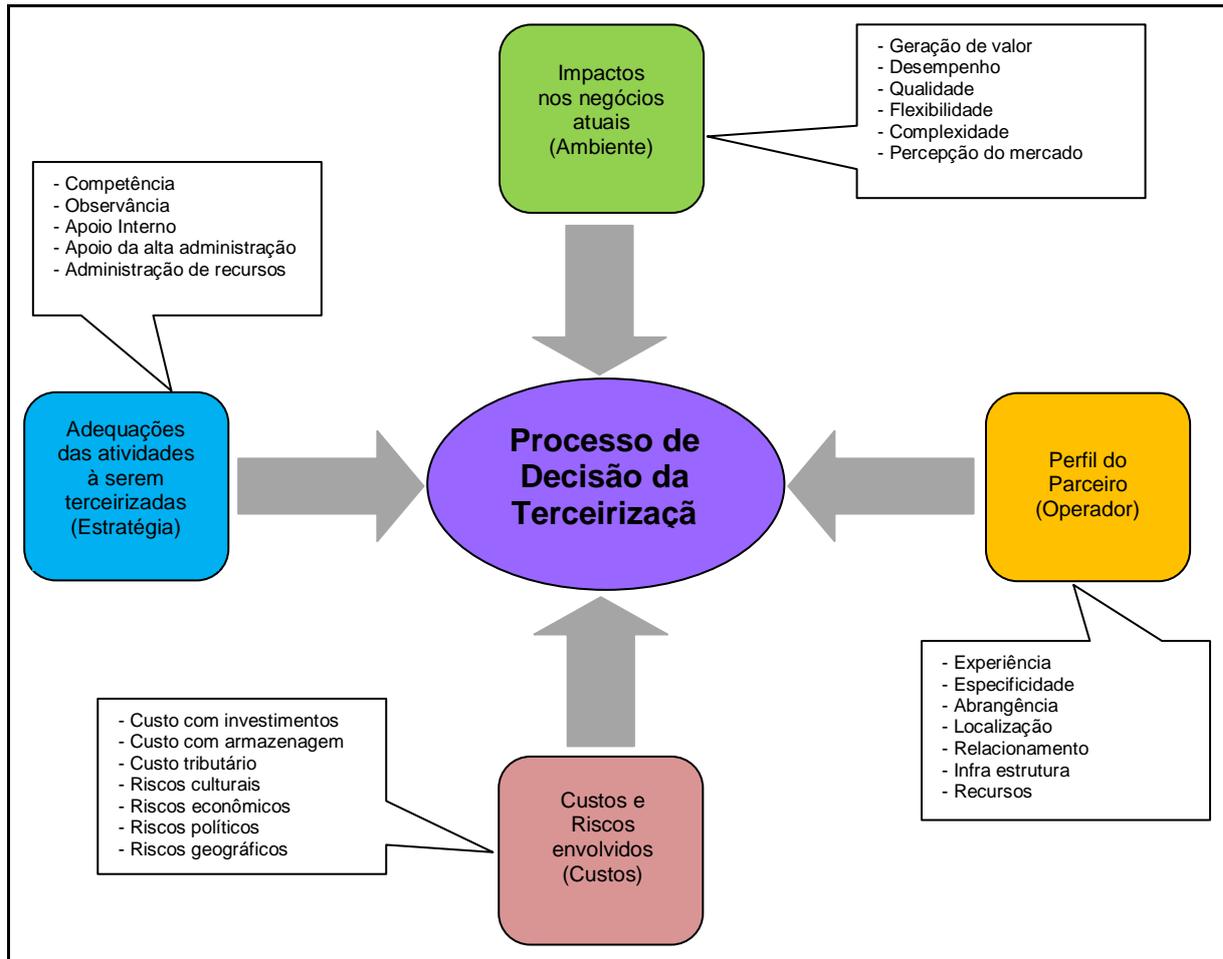
Figura 1 – Fatores do processo decisório



Fonte: Eknowtion (2015).

A figura abaixo (Figura 2) mostra os quatro fatores que impactam diretamente no processo, juntamente com subfatores que estão associados com a decisão típica da terceirização (Eknowtion, 2015).

Figura 2 – Modelo dos critérios da decisão de terceirização.



Fonte: Eknowtion (2015).

4 METODOLOGIA

No estudo, a pesquisa se divide em duas fases. Na fase inicial foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter meramente exploratório (ABREU, 2014), para compor o embasamento teórico sobre o tema. Na segunda fase, de caráter descritivo, consistiu numa investigação de estudo de caso sobre a terceirização de serviços (VENTURA, 2007) de duas empresas da área de terceirização e seus contratos com órgãos públicos na cidade de Campina Grande-PB.

De acordo com Michel (2005), a pesquisa exploratória auxilia na determinação dos objetivos e levanta as informações sobre um determinado assunto a ser discutido, procurando a partir de referências bibliográficas publicadas, explicar um problema. No entanto, para Gil (2009), a pesquisa descritiva tem como base a observação, registro e análise que busca a descoberta de um determinado fenômeno com foco nas suas relações e situações ocorridas na

sociedade, através de uma análise social, política, econômica e humana que enfatiza o comportamento do indivíduo isolado ou em grupo (VIEIRA, 2013). O estudo de caráter exploratório e descritivo pode ser importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos (ABREU, 2014). Percebe-se, então, a relevância de um estudo profundo e exaustivo que nos permita um conhecimento amplo e detalhado sobre o tema (YIN, 2014).

Segundo Ventura (2007), pode-se trabalhar com três tipos de modalidade de estudo de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. Em razão da necessidade de estudar as características de um determinado grupo (YIN, 2014), utilizaremos a modalidade coletiva (ABREU, 2014), pois é por meio destes terceirizados que será possível aprimorar o conhecimento a cerca do universo da terceirização de serviços na Administração Pública (GIL, 2009).

Yin (2014) comenta ainda, que o estudo de multicasos seja uma forma estratégica de pesquisar, facilitando a análise de casos isolados, permitindo identificar as vantagens e desvantagens, merecendo uma atenção especial na reprodução e na generalização dos resultados para que não ocorram erros por não ter sido efetivado de forma correta todas as etapas necessárias.

Neste trabalho, o estudo de caso (YIN, 2014) envolveu desde o pedido de autorização dos responsáveis pelas empresas prestadoras de serviços para que possibilitasse consultas aos seus funcionários bem como a autorização dos órgãos públicos, local onde estes servidores estavam realizando suas atividades laborais. Para todas as pessoas jurídicas envolvidas foram utilizados nomes fictícios, no sentido de preservação da identidade, vez que nosso foco é o resultado da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Aplicou-se um questionário como instrumento de coleta de dados, pessoalmente, com 200 (duzentos) funcionários terceirizados da empresa ALFA e BETA, que prestam serviços em órgãos públicos na cidade de Campina Grande. O questionário foi desenvolvido com base no Modelo de Eknowtion (2015). Dividido em duas partes, na primeira estão os dados demográficos; na segunda centrou-se nas opiniões com relação à terceirização e os fatores que envolvem a decisão (EKNOWTION, 2015). Foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos (DOANE, SEWARD, 2008), onde o valor “4” seria o nível de concordância nulo, o valor “2” seria o nível de concordância moderado e o valor “0” seria o nível de concordância máximo para identificar o grau de concordância dos participantes em relação às afirmações do questionário. O Quadro 1 apresenta as questões utilizadas na pesquisa, tendo sido a mesma utilizada no pré-teste, vez que não houve necessidade de alteração.

A amostra foi não probabilística, em que os entrevistados foram escolhidos por estarem no lugar certo, no momento certo (MALHOTRA, 2012), considerando o número de variáveis na pesquisa e os critérios para utilização das técnicas multivariadas de análise de dados do pré-teste, assim como na pesquisa final.

Quadro 1 – Questionário produzido baseado no modelo Eknowtion (2015)

1	Dados demográficos	Sexo
2		Idade
3		Estado civil
4		Escolaridade
5		Cargo
6		Residência
7		Cor/etnia
8		Número de dependentes
9		Renda familiar
10		Tempo que trabalha como terceirizado
11	Estratégia	A terceirização é fator positivo para Administração Pública?
12		A parceria entre a empresa prestadora e o órgão é suficiente?
13		A função desenvolvida atende as expectativas do órgão?
14		As atividades são realizadas de forma planejada?
15		As informações do órgão são compartilhadas?
16		A terceirização de serviços resulta em vantagem competitiva?
17	Ambiente	O serviço terceirizado é necessário para a Administração Pública?
18		O serviço realizado é compatível com sua função?
19		O funcionário terceirizado participa das decisões?
20		O rodízio nas atividades é positivo à terceirização?
21		Ocorre bom relacionamento com os servidores do órgão?
22		Quando desempregado é fácil encontrar novo emprego?
23	Operador	A contratação dos terceirizados ocorre através de currículo?
24		A terceirização oferece estabilidade ao funcionário?
25		O grau de escolaridade é suficiente para realizar as atividades?
26		Você se sente parceiro do órgão onde presta serviço?
27		Está satisfeito com a atividade que realiza?
28		Indicaria a terceirização para outro trabalhador?
29	Custos	Acontece treinamento e capacitação?
30		Os serviços executados oferecem riscos?
31		Existem programas de prevenção de riscos (acidentes e outros)?
32		Os recursos oferecidos são suficientes para realização do serviço?
33		O material utilizado no serviço é armazenado corretamente?
34		A terceirização de serviços implica na redução dos custos para o órgão?

Tendo em vista, um melhor entendimento das razões pelas quais os projetos de terceirização são benéficos ao serviço público, utilizou-se para isso duas teorias complementares. A primeira com origem na área econômica e social que trata da situação demográfica dos respondentes. Nesta fase serão perguntadas questões referentes à pessoa humana e sua apresentação social. A segunda teoria trabalha as relações entre os fatores do modelo de Eknowtion (2015) e a influência no processo de decisão. A utilização das duas

teorias empiricamente testáveis, uma para apresentar o aspecto sociocultural dos respondentes e outra o ponto de vista do funcionário ao sistema organizacional do serviço público, apresentando as variáveis que expliquem os resultados obtidos através da análise do perfil dos terceirizados. Tendo em vista a busca para identificar os fatores que influenciam o processo decisório, no qual o gestor da Administração Pública decide contratar, percebe-se que a alta administração leva em conta a especificidade da atividade meio, o que recai diretamente no perfil do terceirizado, alvo do questionário. As perguntas apresentadas aos respondentes durante as entrevistas são semiestruturadas.

5 ETAPAS DO PROJETO

A proposta de entrevistas exploratórias de multicasos (YIN, 2014) foi aplicada aos funcionários terceirizados, essencialmente, heurística. Esse universo da pesquisa de campo consta de alguns órgãos públicos, instalados na cidade de Campina Grande – PB, que têm funcionários contratados, através de serviços terceirizados, utilizados para execução das atividades meio.

Foi intencional a escolha das empresas terceirizadas e, principalmente, o local da prestação dos serviços, neste caso nos órgãos públicos, que se justifica em razão de existir uma diversidade na cidade, além de empregados terceirizados e empresas do ramo da terceirização, facilitando o acesso à pesquisa.

Apesar, das organizações brasileiras, em sua maioria, não considerarem um cenário promissor para futuros processos de terceirização, as discussões no Congresso Nacional vem trazendo uma nova perspectiva sobre o tema (JORNAL DO SENADO, 2015).

5.1 APRESENTAÇÃO DO LEVANTAMENTO DE DADOS

A opção por terceirizar é um fator importante na tomada de decisão, observando os multicritérios que precisam ser baseados em uma mistura apropriada de inúmeros fatores objetivos e subjetivos (BITITCI et al., 2008). É necessário que o serviço público explore os fenômenos que configuram seu funcionamento, no sentido de desenvolver ferramentas de apoio capaz de suportar a tomada de decisão da terceirização. É mister também conhecer bem os fatores que influenciam o processo decisório, além de entender como funcionam os parâmetros que regulam a terceirização.

Outra atenção devida é que se deve compreender que há pontos fracos em qualquer pesquisa, no nosso caso especificamente, o ponto fraco é a possibilidade de não resposta, tornando impossível a confirmação quanto à diferença do que provavelmente seria respondido (COOPER; SCHINDLER, 2006), o que não houve.

5.2 PESQUISA ORGANIZACIONAL

Para tanto, é necessária a aplicação da metodologia proposta, de acordo com as etapas abordadas, no sentido de realizar a aplicação da pesquisa organizacional, objetivando alcançar os resultados (GIL, 2009).

Considerar os representativos do modelo estrutural escolhido (EKNOWTION, 2015), destacando-se os itens que revelam o caráter multidimensional (SCHOENHERR, 2010), que influenciam o processo para decidir pela terceirização de serviços.

Com a apresentação da resposta, dada pelos entrevistados, buscou-se atingir os principais fatores de acordo com o modelo utilizado para mensuração, auxiliando objetiva e subjetivamente na estruturação do processo decisório (REUER; ARINO, 2007), como veremos mais adiante.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicia-se esse tópico com a apresentação das características sócio-demográficas dos entrevistados que compuseram a amostra em 200 casos válidos. Em relação ao perfil dos respondentes, 72,5% eram de sexo masculino e 27,5% eram de sexo feminino, 40,5% possuíam idade de 26 e 35 anos. Grande parte dos respondentes era casada ou estava em união estável, totalizando 64%. 83% residem na zona urbana. Quanto ao grau de instrução, 20,5% não tinham concluído o Ensino Fundamental e 46,0% haviam concluído o Ensino Médio. Dentre as funções dos respondentes, temos 39,0% auxiliares de serviços gerais, 49,5% vigilantes e 11,5% outras atividades terceirizadas. 58,0% se declaram pardos e não houve nenhuma indicação de indígena e amarelo. 70,0% alegaram ter de 0 a 2 dependentes. Os que possuíam uma renda familiar de 2 a 4 salários mínimos somaram 52,5%. Quanto ao tempo como trabalhador terceirizado os respondentes alegaram estar nessa área de 0 a 2 anos, correspondente ao percentual de 44,5%, 30,0% informou estar na área de 3 a 5 anos, 13,5% de 6 a 8 anos e 12,0% acima de 8 anos. A seguir serão analisados os constructos da pesquisa.

6.1 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS

Apresentam-se nessa etapa do estudo os resultados dos indicadores obtidos na análise dos constructos integrantes do modelo a ser testado na pesquisa, da seguinte forma: apresentar-se-á cada indicador medido no constructo, seguido pelo número de respostas para cada item conforme Tabela 1. Além disso, apresenta-se o resultado das estatísticas descritivas, em que são demonstrados: Mediana observada, Discordantes da proposição (Dp), Concordantes da proposição (Cp) e Grau de Concordância da proposição (GCp).

O preenchimento dos questionários foi realizado da forma semiestruturada, utilizando a própria versão inicial do instrumento de pesquisa como guia, o mesmo desenvolvido no pré-teste.

A análise foi feita com o auxílio do Software SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences) para análise das técnicas multivariadas. Com o objetivo de identificar a relação entre os constructos e os fatores de decisão utilizados na pesquisa.

Tabela 1 – Análise de um fator em escala Likert

Item	PROPOSIÇÕES	Diferencial Semântico					QT	Media na Observada	Concordantes da proposição (Cp)	Discordantes da proposição (Dp)	Grau de Concordância da proposição (GCp)
		CT (0)	C (1)	NC/ND (2)	D (3)	DT (4)					
ESTRATÉGIA											
11	A terceirização é fator positivo para Administração Pública?	70	89	24	13	4	200	C	171,00	29,00	85,50
12	A parceria entre a empresa prestadora e o órgão é suficiente?	34	106	38	21	1	200	C	159,00	41,00	79,50
13	A função desenvolvida atende as expectativas do órgão?	50	119	22	8	1	200	C	180,00	20,00	90,00
14	As atividades são realizadas de forma planejada?	47	125	18	9	1	200	C	181,00	19,00	90,50
15	As informações do órgão são compartilhadas?	13	66	58	40	23	200	C	108,00	92,00	54,00
16	A terceirização de serviços resulta em vantagem competitiva?	14	107	55	17	7	200	C	148,50	51,50	74,25
		947,5		252,5		1200		0,7896	0,2104		
		Cf		Df				$\mu 1$	$\mu 2$		
AMBIENTE											
17	O serviço terceirizado é necessário para a Administração Pública?	63	112	19	2	4	200	C	184,50	15,50	92,25
18	O serviço realizado é compatível com sua função?	54	122	7	11	6	200	C	179,50	20,50	89,75
19	O funcionário terceirizado participa das decisões?	5	37	32	79	47	200	D	58,00	142,00	29,00
20	O rodízio nas atividades é positivo à terceirização?	7	71	39	57	26	200	C	97,50	102,50	48,75
21	Ocorre bom relacionamento com os servidores do órgão?	55	113	19	10	3	200	C	177,50	22,50	88,75
22	Quando desempregado é fácil encontrar novo emprego?	8	15	39	85	53	200	D	42,50	157,50	21,25
		739,5		460,5		1200		0,6163	0,3838		
		Cf		Df				$\mu 1$	$\mu 2$		
OPERADOR											

Tabela 1 – Análise de um fator em escala Likert

Item	PROPOSIÇÕES	Diferencial Semântico					QT	Media na Observada	Concordantes da proposição (Cp)	Discordantes da proposição (Dp)	Grau de Concordância da proposição (GCp)
		CT (0)	C (1)	NC/ND (2)	D (3)	DT (4)					
23	A contratação dos terceirizados ocorre através de currículo?	31	103	37	25	4	200	C	152,50	47,50	76,25
24	A terceirização oferece estabilidade ao funcionário?	9	54	51	53	33	200	C	88,50	111,50	44,25
25	O grau de escolaridade é suficiente para realizar as atividades?	50	108	21	14	7	200	C	168,50	31,50	84,25
26	Você se sente parceiro do órgão onde presta serviço?	34	123	25	14	4	200	C	169,50	30,50	84,75
27	Está satisfeito com a atividade que realiza?	75	111	12	1	1	200	C	192,00	8,00	96,00
28	Indicaria a terceirização para outro trabalhador?	45	107	32	10	6	200	C	168,00	32,00	84,00
		939			261		1200		0,7825	0,2175	
		Cf			Df				μ1	μ2	

CUSTOS

29	Acontece treinamento e capacitação?	26	77	26	60	11	200	C	116,00	84,00	58,00
30	Os serviços executados oferecem riscos?	61	63	37	34	5	200	C	142,50	57,50	71,25
31	Existem programas de prevenção de riscos (acidentes e outros)?	17	73	41	42	27	200	C	110,50	89,50	55,25
32	Os recursos oferecidos são suficientes para realização do serviço?	20	107	41	25	7	200	C	147,50	52,50	73,75
33	O material utilizado no serviço é armazenado corretamente?	40	118	30	10	2	200	C	173,00	27,00	86,50
34	A terceirização de serviços implica na redução dos custos para o órgão?	32	64	79	21	4	200	NC/ND	135,50	64,50	67,75
		825			375		1200		0,6875	0,3125	
		Cf			Df				μ1	μ2	

ANÁLISE GERAL

		3451			1349		4800		0,7190	0,2810	
		Cf			Df				μ1	μ2	

Nota: Cf – Concordantes do Fator; Df – Discordante do Fator; μ1 – crença de que as proposições sejam verdadeiras; μ2 – descrença de que as proposições sejam verdadeiras.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Durante a análise descritiva foram calculados as médias, variância e o desvio padrão para cada variável do modelo proposto para a caracterização da qualidade da amostra, apresentando para cada fator analisado, o que nos mostra que a Estratégia tem um destaque nesse processo decisório de terceirização.

Como o modelo possuía múltiplas variáveis, foi possível a aplicação da análise fatorial exploratória que é uma técnica de estatística multivariada para agrupar os itens correlacionados em fatores que representam o fenômeno em estudo (COOPER; SCHINDLER, 2006).

Tabela 2 – Variáveis

Fatores propostos	Questionários (200)		
	Médias	Variância	Desvio Padrão
Estratégia	1,26	0,9381972	0,97
Ambiente	1,72	1,6217889	1,27
Operador	1,28	1,0771604	1,04
Custos	1,51	1,1765972	1,08

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A seguir foi executada a análise de confiabilidade e validação das respostas utilizando o *Alpha de Cronbach*. Com a finalidade de avaliar o modelo teórico, foi observado que os constructos obtiveram 0,74269 para os vinte e quatro itens da escala, considerada de acordo com a Tabela 3 como moderada. Alguns parâmetros aceitos na literatura são que as cargas fatoriais e a confiabilidade devem apresentar níveis acima de 0,7 e a variância explicada deve apresentar níveis acima de 0,5 (COLLARES, 2011). O cálculo das cargas fatoriais indica o quanto à confiabilidade da amostra (COOPER; SCHINDLER, 2006). Para este resultado, foi utilizada a modelagem de equações estruturais com o uso do Software SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences).

Tabela 3 – Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente *Alpha de Cronbach*

Confiabilidade	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de α	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com a amostra final, foi analisada a confiabilidade de cada fator, que em geral não se faz necessário ou relevante na análise total. No entanto, após o levantamento do

índice *Alpha de Cronbach* para os fatores envolvidos na pesquisa, verificou-se maior confiabilidade nos fatores de Estratégia e Custos.

A utilização do método se justifica pelo fato da pesquisa se configurar como exploratória, visto que não há uma teoria consolidada sobre o objeto de estudo (HAIR et al, 2009).

6.2 O PROCESSO DE DECISÃO PARA TERCEIRIZAR

Partindo da análise dos dados coletados na pesquisa, identificou-se que alguns fatores se destacam dentre os demais, tais como: a Estratégia que observa as adequações das atividades a serem terceirizadas e os Custos que identifica as despesas e os riscos envolvidos no processo decisório, pois, obtiveram os maiores índices de concordância. Por serem identificados como fatores de maior relevância, de acordo com a impressão obtida pelos respondentes que estão inseridos no universo das empresas terceirizadas que foram pesquisadas, culminando na importância que esses fatores têm para o processo de decisão pela terceirização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo enseja algumas contribuições acadêmicas, mas principalmente organizacionais, que corroboram na relação existente entre a decisão pela terceirização e seu desempenho na Administração Pública, a partir dos fatores identificados no modelo Eknowtion (2015). O resultado mais expressivo foi da variável correspondente ao fator da Estratégia, que se identificou como relevante para o processo decisório.

O desenvolvimento do projeto mostrou que a integração, dos fatores determinantes, deve ser observada desde as mais variadas alternativas que modelam a estrutura organizacional da Administração Pública, que possibilita a implantação dos serviços terceirizados.

A pesquisa se mostrou fundamental para validar e enriquecer a literatura sobre o processo de terceirização, vez que tem se tornado tema de muitas discussões, em razão das transformações legais que tais serviços tendem a impor no mercado econômico, social e político.

Atualmente, tramita no Senado Federal a PLC 30/2015, que ampliou as possibilidades de terceirização proposta inicialmente na PL 4.330/2004, que depois de

aprovada na Câmara dos Deputados, vem suscitando muita polêmica (SENADO, 2015). A proposta inicial restringia a utilização da terceirização apenas para as atividades consideradas de apoio, chamadas atividades meio, no entanto, após a reforma da Câmara dos Deputados, as alterações ampliaram o alcance da terceirização, que passou a possibilitar a terceirização para as atividades de base, mais conhecidas como atividades fim das empresas e organizações.

A regulamentação da terceirização é uma necessidade. Fazer uma lei que garanta o direito da terceirização, que regule as relações do processo, obviamente, preservando o direito do trabalhador, é interesse de todos. O grande vilão vem sendo o tempo que perdura as discussões, pois desde a proposta até a aprovação na Câmara dos Deputados já se passaram 11 anos, e as transformações sociais, econômicas e políticas continuam em movimento e o projeto final que será transformado em lei, deve se preocupar com estas mudanças.

Considerando ainda, a importância e complexidade do estudo sobre a terceirização, a metodologia buscou atender aos principais fatores que determinam o processo decisório, fundamentando-se na aplicação prática destas ferramentas, no sentido de se obter o melhor resultado, se utilizando das técnicas de análise dos multicritérios.

Com relação às implicações dos fatores que este estudo traz, é importante destacar que os funcionários que estão diretamente ligadas à terceirização, estejam sempre atentos para proporcionar ao serviço público o melhor resultado na realização das atividades meio. Ficou claro, a partir dos resultados, que a maioria dos respondentes consideram satisfatório o trabalho na terceirização, e, o que aparece como desvantagem pode ser minimizado quando ocorre um bom relacionamento entre as partes envolvidas, empresa, funcionário e Administração Pública.

No geral, este estudo conseguiu mostrar a importância dos fatores do Modelo Eknowtion (2015) e da utilizada para planejamento na Administração Pública. Estudos futuros devem concentrar esforços na relação estabelecida e os benefícios da terceirização em órgãos públicos, que envolve o contexto e a confiança, para se obter resultados mais expressivos e, por isso, devem ser realizadas mais pesquisas para que todas as lacunas sejam preenchidas e o processo seja aprimorado. É importante também que novos estudos possam trazer outros fatores relacionados ao processo decisório, pela expressividade dos resultados obtidos.

ABSTRACT

In the face of new management theories and technological advances, outsourcing is considered a strategic tool for competitiveness that has been increasingly used in the public service (FUJITSU, 2007). In this conception, some authors, such as Di Pietro (2012) and Queiroz (2008) deal on the subject, observing the effects that outsourcing can achieve, resulting in improved organizational performance and hence business. This study aims to analyze the relationship between the decision to outsource and the performance of companies in the profile of the operator, from Eknowtion model (2015). Based on the theories field research was done in public agencies in the city of Campina Grande - Paraíba. To obtain the results took into account the factors that influence on the decision to outsource services in order to find its benefits. The strategy factor was highlighted as the most relevant in the deciding process. The research follows a quantitative approach, using a questionnaire, which was filling the outsourced, with data collection, based on the Likert scale (DOANE, SEWARD, 2008).

Keywords: Service. Outsourcing. Management.

REFERÊNCIAS

ABE, M. I. M. **Franchising, terceirização e grupo econômico:** a responsabilidade solidária como instrumento de combate à precarização das relações trabalhistas [Tese]. São Paulo: USP, 2011.

ABREU, R. N. Aspectos legais envolvidos na coleta de dados logísticos. In: Raquel MeisterKo. Freitag (Organizadora). **Metodologia da coleta e manipulação de dados em sociolinguística.** São Paulo: Editora Bücher, 2014.

ALVES E SILVA, M. L. **Terceirização de mão de obra operacional:** visão dos profissionais de recursos humanos das empresas no segmento de bebidas situadas em SUAPE-PE, que utilizam dos serviços da consultoria CSA. Tese de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial – MPGE. Recife: Faculdade Boa Viagem – DeVry Brasil, 2013.

ALVES, O. N. **Terceirização de serviços na administração pública.** Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054228.PDF>>. 2008. Acesso em: 04 abr. 2015.

ANTELO, M.; BRU, L. Outsourcing or restructuring: the dynamic choice. **International Journal of Operations & Production Management**, 2010. p. 1-7.

ARAGÃO, A. S. O conceito de serviços públicos no Direito Constitucional Brasileiro. REDAE - **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**, n. 17. Bahia: IBDP, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação** – Trabalhos acadêmicos – Apresentação: NBR 14724. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

_____. **Informação e documentação** – Sumário – Apresentação: NBR 6027. Rio de Janeiro: ABNT, 2003a.

_____. **Informação e documentação** – Resumo – Apresentação: NBR 6028. Rio de Janeiro: ABNT, 2003b.

BANDEIRA, R. A. M. **Fatores de decisão de terceirização logística**: análise baseada na percepção dos executivos. Porto Alegre: UFRS, 2009.

BARROSO, L. R. **Curso de Direito Constitucional**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BITITCI, U. S.; WALL, L. A.; GERAGHTY, K.; ATTRI, H. To outsource or not to outsource!. **Journal of Operations Management**, 2008. p. 9-17.

BRASIL. Senado Federal. Secretaria Geral da Presidência. **Licitações e contratos**: orientações e jurisprudência do TCU/Tribunal de Contas da União. 4. ed. rev., atual. e ampl. Secretaria Especial de Editoração e Publicações, Brasília, 2010.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

COLLARES, Carlos Fernando. **Interpretação dos resultados gerados pelo SPSS para análise fatorial / análise de componentes principais**. Disponível em: <<http://carloscollares.blogspot.com.br/2011/01/interpretacao-dos-resultados-gerados.html>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

CHOOBINEH, F. F.; MOHEBBI, E.; AL-SALIM, B.A multiple-factor decision analysis framework for manufacturing outsourcing. **Int. J. Data Analysis Thechniques and Strategies**, v. 5, n. 3, 2013. p. 270-290.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DELGADO, M. G. **Curso de Direito do Trabalho**. 9. ed. São Paulo: Editora LTr, 2010.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na Administração Pública**: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público - privada e outras formas. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DOANE, D. P.; SEWARD, L. E. **Estatística aplicada à Administração e Economia**. Mcgraw: Hill-Artmed, 2008.

EKNOWTION – **To Outshouce or not to Outsource!**. Disponível em: <<http://strathprints.strath.ac.uk/14080/1/strathprints014080.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

ELLRAM, L. M.; TATE, W.; BILLINGTON, C. Offshore outsourcing of professional services: a transaction cost economics perspective. **Journal of Operations Management**, 2008, p. 148-163.

EMMENDOERFER, M. L.; SILVA, L. C. A. Terceirização e parcerização de serviços em saneamento em Minas Gerais: um estudo teórico-empírico. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, G&DR. v. 5, n. 2, 2009, p. 139-162.

FEIJÓ, D. V. **Critérios de distinção entre atividade-fim e atividade-meio para fins de terceirização**. Porto Alegre: UFRS, 2011.

FERNANDES, J. **Responsabilidade fiscal**. 6. ed. Brasília: Brasília Jurídica LTDA, 2014.

FUJITSU, the Possibilities are Infinite. **Fujitsu Smart Sourcing**. Fujitsu Portugal, 2007. Disponível em: <<http://www.fujitsu.com/downloads/EU/pt/pdf/smartsourcing.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2008.

GURRIÁ, A. [livro eletrônico]. **Melhores Competências: melhores empregos, melhores condições de Vida: uma abordagem estratégica das políticas de competências/OCDE**. 1. ed. São Paulo: Fundação Santillana, 2014.

HAIR, J. et al. **Análise Multivariada de Dados**. Tradução Adonai Schlup Sant Anna e Alselmo Chaves Neto. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JIANG, B.; QURESHI, A. Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. **Management Decision**, v. 44. 2006, p.44-55.

LENZA, P. **Direito Constitucional Esquematizado**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Uma orientação aplicada. Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 12. ed. Rev. Ampl. São Paulo: Atlas 2012.

_____. **Comentários às Sumulas do TST**. São Paulo: Atlas, 2005.

MEIRELES, L. M. S. **Terceirização**. Artigo publicado pelo Portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento, 2011. p 3. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/23148-23150-1-PB.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 40. ed. atual. até Emenda Constitucional 76, de 28.11.2013. São Paulo: Malheiros Editores, 2014.

MELCHOR, P. SEBRAE. **Terceirização de serviços**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

MICHEL, M. H. **Metodologia científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração dos trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, R. M. **Direito do trabalho para administradores**. Barueri, SP: Minha Editora, 2013.

NASCIMENTO, A. M. **Direito contemporâneo do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, A. L. A. O. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

OLIVEIRA, O. J. (org.). et.al. **Gestão da qualidade – Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PEREIRA, D. P. Regulamentação da terceirização cria novo paradigma. **Boletim de Notícias Conjur**, 2014. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2014-jun-06/danilo-pereira-regulamentacao-terceirizacao-cria-paradigma>>. Acesso em: 27 abr. 2015.

PINTO, L. A. B.; KOVALESKI, J. L.; MARÇAL, R. F. M. **Manutenção terceirizada por contratação de resultados: uma realidade brasileira?**. Disponível em: <http://www.guiadotrc.com.br/Gestao_Frotas/artigos/terceirizacao_manutencao.pdf>. Acesso em: 02 fev, 2015.

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

Projeto de terceirização divide opiniões em sessão temática. **Jornal do Senado**. Rio de Janeiro, p. 6-7, 20 maio 2015.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual da terceirização**. 3. ed. São Paulo: STS, 2008.

REUER, J. J.; ARINO, A. Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity. **Strategic Management Journal**, 2007.

REZENDE, A. C. **Terceirização das atividades logísticas**. São Paulo: IMAM, 2008.

SCHOENHERR, T. Outsourcing decisions in global supply chains: na exploratory multi-country survey. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 2, p. 453-785, 2010.

SENADO FEDERAL. Coleção Sessões Temáticas. Vol. 2. Disponível em: <file:///C:/Users/New/Downloads/sessoes_tematicas_2015_web.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2015.

SEKIDO, A. M. Y. **Terceirização na administração pública: a gestão e a fiscalização dos contratos**. Universidade Gama Filho. Brasília, 2010.

SILVA, J. A. T.; SANTOS, R. F.; SANTOS, N. M. B. F. **Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do BALANCED SCORECARD**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, L. C. **Fundamentos da terceirização na administração pública: a função teleológica da terceirização na UFPR**. Curitiba: UFPR, 2014.

SOARES, C. A.; SENA, D. C.; PINTO, L. A.; PACI, M. F. **Terceirização estratégica: estabelecendo uma relação de parceria com contratantes**. Andradina: Editor Autor, 2013.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Rev. SOCERJ**, 2007, p. 383-386.

VERNALHA, H. B.; PIRES, S. R. I. Um modelo de condução do processo de outsourcing e um estudo de caso na indústria de processamento químico. **Production Journal**, v.15, n. 2, p. 273-285, 2005.

VIEIRA, A. P. et al. **Gestão de contratos de terceirização na Administração Pública: teoria e prática**. 5. ed. rev. ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014.