



**FACULDADE DE PINDAMONHANGABA**

**Maria Erivânia Sales Guilhermino  
Patrícia de Jesus Araújo**

**A TERCEIRIZAÇÃO E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS NO  
COMPORTAMENTO DO TRABALHADOR TERCEIRIZADO**

**Pindamonhangaba – SP  
2012**



**Maria Erivânia Sales Guilhermino  
Patrícia de Jesus Araújo**

## **A TERCEIRIZAÇÃO E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS NO COMPORTAMENTO DO TRABALHADOR TERCEIRIZADO**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel em Administração pelo Curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Maria da Silva Costa.

**Pindamonhangaba – SP  
2012**

Guilhermino, Maria Erivânia Sales; Araújo, Patrícia de Jesus.

A Terceirização e Seus Impactos Negativos no Comportamento do Trabalhador Terceirizado / Maria Erivânia Sales Guilhermino; Patrícia de Jesus Araújo / Pindamonhangaba-SP: FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, 2012.

42f. : il.

Monografia (Graduação em Administração) FAPI-SP.

Orientador: Profa. Sandra Maria da Silva Costa.

1 Definição de Terceirização. 2 Principais formas de terceirização. 3 O objetivo e as vantagens da terceirização. 4 Aspectos críticos da terceirização. I A Terceirização e Seus Impactos Negativos no Comportamento do Trabalhador Terceirizado. II Maria Erivânia Sales Guilhermino; Patrícia de Jesus Araújo.



**MARIA ERIVANIA SALES GUILHERMINO  
PATRÍCIA DE JESUS ARAÚJO**

**A TERCEIRIZAÇÃO E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS NO COMPORTAMENTO  
DO TRABALHADOR TERCEIRIZADO**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do diploma de Bacharel em Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof . Dra. Sandra Maria da Silva Costa

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof . Esp. Willi Ferreira da Silva

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Esp. Tatiana F. S. Livramento

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho primeiramente, ao meu filho Carlos Eduardo Sales Rocha que me inspirou, me encorajou e me deu forças para continuar até o fim, pois nós dois suportamos ficar longe um do outro por estes quatro anos, uma caminhada longa da minha vida. Dedico esta monografia também ao meu marido Rodrigo que foi o homem que Deus colocou em minha vida e que me incentivou desde o primeiro passo. Ele ajudou para que tudo se realizasse, sei que eles não mediram esforços para que este sonho se realizasse, sem a compreensão, ajuda e confiança deles nada disso seria possível hoje. A eles além da dedicatória desta conquista dedico a minha vida.

Ao meu pai José Guilhermino que me incentivou e me ajudou muito, logo no primeiro ano saia cansado do serviço para me levar e buscar na faculdade, muito obrigada por fazer parte deste momento tão feliz da minha vida.

A minha mãe Maria das Neves, que além de mãe é minha melhor amiga, pessoa tão importante para minha vida, que me incentivou, me consolou nos momentos difíceis, obrigada mamãe, te amo muito.

A minha irmã e sobrinhos, que em muitas ocasiões me proporcionaram o carinho e sorrisos tão lindos, que me faziam até esquecer-me das minhas ansiedades e angústias. Dedico a vocês este meu trabalho e todo meu amor e carinho.

Aos meus amigos, que me apoiaram de maneira direta ou indiretamente e que sempre estiveram ao meu lado durante esta longa caminhada. A todos vocês dedico meu trabalho, sem a ajuda, confiança e compreensão de todos, este sonho não teria se realizado. Vocês são tudo pra mim! Muito Obrigada por tudo! E que Deus abençoe cada um com uma benção sem medidas.

Maria Erivânia

Dedico esse trabalho aos meus pais Vilma e Josias que foram canal de bênçãos na minha vida, e me proporcionaram meios para que esse sonho se tornasse hoje realidade. A você minha mãe, meu milagre de Deus aqui nessa terra. Muitos vivem a espera de um milagre em suas vidas, e eu tenho a rica oportunidade de viver ao lado de um grande milagre todos os dias. Esse período de caminhada acadêmica foi marcado também por muitas lutas pessoais, uma luta pela vida, pela cura da doença e marcado hoje pela vitória alcançada! Mãe você é meu milagre.

Dedico também esse trabalho ao meu lindo presente dado por Deus, meu filho Darcy que todo esse período abriu mão dos momentos comigo, e compreensivamente me esperava chegar em casa mesmo que muito tarde, somente para ter o simples prazer de dizer - mamãe eu estava te esperando! Olhar para você Darcy é olhar para o presente de Deus mais lindo do mundo, eu te amo.

Dedico esse trabalho também aos meus irmãos Luis, Junior e Camila. Família a gente não escolhe, mais se eu pudesse escolher certamente não conseguiria escolher ou encontrar pessoas mais especiais que vocês. Vocês são meus exemplos! Amo vocês todos, com a mesma intensidade.

E por fim dedico esse trabalho a todos os meus amigos de classe, meninas eu vou levar vocês no meu coração por toda a vida. Estudar com vocês foi uma experiência imensamente agradável, cada uma com sua diferença, proporcionando um todo muito bem alinhado. Vocês sem dúvidas foram mais do que especiais para mim, agradeço todo o carinho a mim direcionado certamente não será esquecido.

Patrícia de Jesus Araújo

## **AGRADECIMENTOS**

Ao nosso Senhor e Salvador Jesus Cristo, pois sem ele eu não teria conseguido nada, a Ele expressei o meu maior agradecimento. Obrigada Papai querido.

À minha família e aos meus amigos por terem me apoiado e ficarem ao meu lado nas horas que eu mais precisava, em especial a minha amiga Patrícia, que está fazendo este TCC comigo, e que muitas vezes compartilhei momentos de tristezas e alegrias, mas que sempre estive ao meu lado me apoiando e me ajudando.

Aos professores, e em especial a minha orientadora Sandra, por exigir de mim muito mais do que eu supunha ser capaz de fazer. Agradeço por transmitir seus conhecimentos e por fazer da minha monografia uma experiência positiva e por ter confiado em mim, sempre estando ali me orientando e dedicando parte do seu tempo a mim.

Algumas pessoas marcam a nossa vida para sempre, umas porque nos ajudam na construção de nossos sonhos, outras porque nos apresentam projetos de sonho e outras ainda porque nos desafiam a construí-los. São essas pessoas que fazem com que a jornada da vida vala à pena.

Eu agradeço de todo o meu coração, minha alma, e de todo meu ser a cada uma dessas bênçãos que transformaram a minha vida. Louvado seja Deus!

Maria Erivânia

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Deus, a fonte de vida, meu salvador, e que me deu o direito de ser chamada filha Dele. Obrigada Pai pelo Teu cuidado, pelo Teu Amor e pela concretização desse sonho. Um presente que em primeiro lugar eu pedi a Ti, e nessa hora agradeço-te em primeiro lugar, por que sem o Senhor nada, eu poderia fazer.

Agradeço a Vânia minha amiga, e minha companheira nesse trabalho. Obrigada por ter me dado à oportunidade de realizar esse último desafio ao seu lado. Acredito que nada é por acaso e que todas as coisas cooperam para o bem daqueles que amam a Deus. Você sem dúvidas foi essencial nessa árdua caminhada, trabalhar com você foi muito especial.

Agradeço a todos que acreditaram em mim e que me apoiaram de alguma forma, minha família, meus amigos, minhas colegas de serviço e a minha coordenadora, que foram compreensivos comigo e incentivaram-me a prosseguir.

Aos meus professores, por terem acrescentado em minha vida. E a minha orientadora Sandra por ter acreditado em nós e aceitado o desafio de nos orientar.

Patrícia de Jesus Araújo

## RESUMO

GUILHERMINO, Maria Erivânia Sales; ARAÚJO, Patrícia de Jesus. **A Terceirização e Seus Impactos Negativos no Comportamento do Trabalhador Terceirizado**. 2012. 42 f. Monografia. Curso de Graduação em Administração, Faculdade de Pindamonhangaba – FAPI, Pindamonhangaba, SP.

Esta monografia apresenta um estudo que buscou analisar os impactos negativos que o ambiente de trabalho oferece ao colaborador terceirizado. A terceirização tem sido importante, desde o início de seu surgimento, como uma solução racional e econômica para que as organizações concentrem a atenção sobre suas atividades-fim e deleguem para terceiros a gestão das atividades-meio, isto se tornou um instrumento ao longo dos anos e vem transformando a força de trabalho das corporações numa população majoritariamente terceirizada. No entanto, ainda que essas contratações flexíveis possam trazer, no curto prazo, uma aparente redução de custos, ao mesmo tempo, depositam sobre a massa de trabalhadores terceirizados a sustentação de planos de negócio arrojados e de orçamentos muitas vezes bilionários, implicando em desafios que precisam ser enfrentados por esse contingente. Considerando-se as características de precarização do trabalho terceirizado e o impacto sobre o desejo e o bem-estar de seus trabalhadores, torna-se cada vez mais premente debruçar-se sobre os aspectos psíquicos e subjetivos que envolvem essa força de trabalho para realçar as contradições presentes nos ideais de excelência que, paradoxalmente, sustentam-se sobre um trabalho precário. Esta monografia mostra a hipótese de que as variadas formas de terceirização, naquilo que depõem contra o bem-estar e a saúde do trabalhador, podem atuar contra o alcance dos objetivos daqueles que dela se utilizam, tornando-se não apenas uma ameaça à responsabilidade social corporativa, pelo trabalho precário que representam como também para a lucratividade e a perenidade das organizações.

**Palavras-chave:** Terceirização. Recursos Humanos. Precarização do Trabalho Terceirizado.

## **LISTAS DE QUADROS**

Quadro 1- Situação tradicional versus terceirização saudável.....	22
-------------------------------------------------------------------	----

## **LISTAS DE ABREVIATURAS**

DIEESE- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.....17

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	13
<b>2.1 A História da Terceirização</b> .....	13
<b>2.2 Definição de Terceirização</b> .....	14
2.2.1 Definição de Atividade-fim e Atividade-meio e os Consequentes Tipos de Terceirização .....	15
<b>2.3 Principais Formas de Terceirização</b> .....	16
2.3.1 Setores mais Comumente Terceirizados .....	18
<b>2.4 O Objetivo e as Vantagens da Terceirização</b> .....	18
<b>2.5 A Terceirização Parceira e a Terceirização Esperta</b> .....	20
<b>2.6 A Terceirização e os Recursos Humanos</b> .....	22
2.6.1 A Importância da Manutenção de Pessoas em Empresas Terceiras .....	24
2.6.2 Funcionários de Linha de Frente ou Front Office .....	26
2.6.3 Segurança no Emprego .....	27
<b>2.7 Críticas a Terceirização</b> .....	28
<b>2.8 Identidade Organizacional</b> .....	30
2.8.1 Contrato Psicológico .....	33
<b>2.9 Os Impactos da Cultura Organizacional</b> .....	34
<b>3 MÉTODO</b> .....	36
<b>4 DISCUSSÃO</b> .....	37
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	40

## 1.Introdução

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 palavra de ordem na atualidade é ser flexível, ágil e rápido para combinar trabalho individual e novas tecnologias com o sistema mercado-concorrência-consumidor. Após as experiências dos anos 70 que tiveram como epicentro a inovação japonesa na produtividade, na qualidade e na competitividade, as organizações ingressaram em um movimento em busca da flexibilidade, que implicava na reestruturação das organizações. O grande desafio da época era rever os velhos paradigmas de administração e substituí-los por novos, impulsionados pela revolução da microeletrônica e da tecnologia da informação, a chamada terceira Revolução Industrial.

Nogueira, (2007), define a reestruturação organizacional como uma forma de reorganizar a empresa, como um todo, em busca da qualidade, da flexibilidade e da competitividade, com base nas novas tecnologias. Isso implica em revisar métodos e processos de trabalho para fazer mais e melhor com menos recursos.

Segundo o mesmo autor, podemos resumir esses novos paradigmas da administração advindos dessa reestruturação organizacional em três movimentos: reengenharia de processos, a redução das estruturas, níveis e pessoas da organização e a terceirização, assunto que será abordado neste trabalho. Esses movimentos implicam basicamente na redução de custos e níveis organizacionais, além de economia nos fluxos de trabalho, tendo como meta o aumento da produtividade e da competitividade.

Diante desse cenário, a terceirização é sem dúvida nenhuma, um tema bastante discutido e aplicado no universo empresarial, como um dos elementos que, dentre outros, são responsáveis pela flexibilidade nas organizações, gerando a redução de custos, além de permitir a empresa contratante focalizar o seu processo naquilo que ela faz melhor.

Porém, a flexibilidade advinda desses movimentos, tem gerado controvérsias, e Nogueira, (2007), as apresenta na forma de algumas posições em torno desse assunto: uma otimista, uma pessimista e outra intermediária.

A posição otimista acredita que a flexibilidade produzida pelas novas tecnologias abre possibilidades positivas de uma profunda revisão das relações de trabalho e dos sistemas

organizacionais, trazendo novas oportunidades para os negócios de pequeno porte, para empreendedores, para a articulação em redes e também para o emprego de trabalhadores informais, eventuais e temporários. Essa posição é adotada pelo campo da administração.

Já a posição pessimista vê a flexibilidade como uma maneira de manter o poder dominante do grande capital. No fundo, acreditam que não há alterações significativas na ordem do sistema e, os trabalhadores, continuam a ser controlados e prejudicados. Essa posição é a preferida das posições ideológicas e críticas do novo sistema.

Já a posição intermediária reconhece as mudanças nos padrões tecnológicos e organizacionais. Não é otimista, pois observa novas dificuldades para o mercado de trabalho e um aprofundamento das desigualdades entre os trabalhadores e as organizações. Aponta um aumento do trabalho feminino, do desemprego e do trabalho precário. No entanto, considera que a flexibilidade abre novos caminhos para a qualificação, para o aumento da remuneração de acordo com as novas habilidades técnicas e gerenciais e para empreendedores e novos negócios.

Independente da visão otimista, pessimista ou intermediária, muitos autores identificam que haja fortes indícios de que a flexibilização e terceirização, embora não impliquem necessariamente na precarização dos processos e relações de trabalho, progressivamente tornam-se sinônimos.

Esse trabalho apresenta algumas considerações sobre a questão da terceirização e visa identificar, se a terceirização de alguns processos traz consequências, que impactam no comportamento do trabalhador terceirizado. Sua pretensão é modesta e objetiva apenas enfatizar como essa forma de reestruturação tão empregada nos dias atuais, e que traz ganhos reconhecidamente significativos a empresa, poderia acarretar impactos nas relações de trabalho e no comportamento dos trabalhadores, tanto quanto a sua positividade quanto à sua negatividade.

Tomando como referencia o caso brasileiro, pretende-se verificar se as formas de redução de custos e aumento da competitividade empresarial, obtida através da terceirização de atividades têm ou não, no geral, significado para os trabalhadores terceirizados, precarização do trabalho e das suas relações de emprego.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 A história da terceirização

À medida que uma sociedade evolui, a necessidade por serviços cresce e, conseqüentemente, esse setor se desenvolve. A sociedade evoluiu, e a necessidade por serviços aumentou, tornando realidade o que, nos anos 70, era apenas profecia. A terceirização – outsourcing – popularizou-se no meio empresarial, trouxe ganhos enormes em produtividade, pressionando drasticamente todos os custos para baixo e provocando um crescimento bastante significativo na indústria de serviços (LIMA, 2006).

Alguns autores atribuem o início das atividades de terceirização às grandes guerras. Segundo Queiroz (1998, p.59 apud SANTOS, 2007) *“esta técnica originou-se nos Estados Unidos da America (EUA), por volta de 1940, quando esse país aliou-se aos países europeus no combate as forças nazistas e posteriormente contra o Japão, ou seja, durante a segunda guerra mundial”*. Nesse período houve um significativo aumento de demanda e necessidade do aprimoramento dos armamentos; as indústrias da época precisavam concentrar-se na produção das armas necessárias para a manutenção da superioridade aliada, então descobriram que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser passadas as outras empresas, desta forma, eles poderiam objetivar somente a produção de armas, deixando que as outras empresas realizassem as demais tarefas.

O pós guerra foi um período marcado por uma espécie de realinhamento e revisão de vários processos produtivos, que levou a uma necessidade de reestruturação das organizações. Foi nesse periodo que a terceirização evoluiu, consolidando-se como uma técnica administrativa, eficiente e eficaz, e logo na década de 50, consolidou-se como técnica de administração empresarial, impulsionada pelo desenvolvimento acelerado da indústria (LEIRIA; SARATT, 1995 apud IMHOFF; MORTARI, 2005).

Na decada de 70 houve uma mudança do cenário da economia de forma radical, aumentando os custos de energia, de materia-prima e de mão de obra. Logo as empresas foram obrigadas a mudar suas estratégias e uma nova preocupação surge na administração: reduzir custos, o que se tornou tão importante quanto produzir e vender. Não é por acaso que a terceirização começa a ganhar força nesse período, e ter um aumento significativo na utilização dessa técnica, uma vez que alem da redução de custos esse processo objetiva o aumento da competitividade por meio da busca pelo desperdicio zero e a conseqüente redução de custos fixos ( FONTANELLA;TAVARES;LEIRA ,1994 apud IOKILEVITC, 2007).

No Brasil, o aumento significativo da terceirização, ocorreu na década de 80, com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas. As multinacionais automobilísticas, que vieram para o Brasil, acreditavam que a excelência estava em dedicar-se à atividade que melhor sabiam desempenhar e assim adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos, o que possibilitaria alcançar a máxima eficiência, capacitação e eficácia, com ganhos de competitividade em relação à concorrência (QUEIROZ, 1998 apud IMHOFF; MORTARI, 2005).

A tendência, nos dias atuais, é que toda empresa se dedique ao seu negócio principal e delegue as suas atividades acessórias para especialistas da área, visando a produtividade e eficiência. A terceirização é uma técnica que está definitivamente inserida no contexto empresarial brasileiro, cooperando para que nossas empresas tornem-se mais competitivas a fim de enfrentarem a forte concorrência estrangeira.

## **2.2 Definição de terceirização**

A reestruturação organizacional obtida através da terceirização vem ganhando força nos dias atuais, justamente por que as técnicas-chaves sobre reestruturação, implicam redução do tamanho da organização (downsizing) e uma expectativa de agilização e focalização dos negócios, ou seja, a empresa reestruturada com a terceirização tende a ficar apenas com as atividades que são de sua competência essencial (core competence).

Assim sendo, a terceirização pode ser definida como um recurso administrativo no qual as atividades secundárias passam a ser exercidas por terceiros, permitindo à empresa concentrar esforços em sua atividade principal. Destacaremos a seguir alguns conceitos de terceirização propostos por diversos autores:

“É um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros” (PAGNONCELLI, 1993, p.10 apud SANTOS, 2007).

“É uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final” (QUEIROZ, 1998, p.53 apud SANTOS, 2007).

[...] transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando em competitividade (SILVA, 1997, p.30 apud PINTO; QUELHAS, 2007).

“Terceirização, é a ligação de uma empresa tomadora à empresa prestadora de serviços, mediante contrato regulado pelo direito civil, comercial ou administrativo, com a finalidade de realizar serviços coadjuvantes de atividade fim, não tendo a empresa tomadora qualquer possibilidade de ingerência na mão de obra da empresa” (BARUNA, 1997 p. 36 apud SANTOS, 2007).

Diante das definições apresentadas, podemos resumidamente definir a terceirização como um recurso administrativo, que estabelece uma forma de contratação de terceiros para prestação de serviços, produção de produtos ou parte dele, ou seja, é um processo de transferência de trabalhos, que até então eram realizados por pessoas dentro da empresa tomadora e que passarão a ser realizados por funcionários de outra empresa. A prestadora ou terceiro, permite ao tomador a focalização em seu negócio principal, alavancando seus recursos gerenciais, já que não será mais necessário se dedicar à execução das atividades periféricas.

### **2.2.1 Definição de atividades fim e atividades meio e os consequentes tipos de terceirização.**

Para que haja uma melhor compreensão sobre os conceitos de terceirização, é preciso que haja um esclarecimento sobre o que vem a ser atividades fins e atividades meio, termos estes que estão presentes em algumas definições sobre terceirização.

Ambas as expressões foram concebidas no âmbito do Direito do Trabalho para distinguir as atividades diretamente relacionadas às finalidades institucionais da empresa, seu objeto social, daquelas que lhes fossem instrumentais, acessórias e auxiliares. A legislação define ambos os termos e sobre atividade meio, que seja aquela que não é inerente ao objetivo principal da empresa, trata-se de serviço necessário, mas que não tem relação direta com a atividade principal da empresa, ou seja, é um serviço não essencial. Já a atividade-fim, é aquela que caracteriza o objetivo principal da empresa, a sua destinação, o seu

empreendimento, normalmente expresso no contrato social (MARTINS, 2000 apud IOKILEVITC, 2007).

A terceirização ainda pode ocorrer nas atividades acessórias da organização e são aquelas que dão suporte às empresas como um todo, não se encontram intimamente ligadas a atividade-fim – atividade fundamental da empresa, a razão de ser do negócio. Um grande exemplo de atividade acessória seria o serviço de limpeza em empresas que não possuem a limpeza como negócio. Já as atividades-meio são aquelas que se encontram intimamente ligadas a atividade fim, fornecendo suporte à elas. Diante desses conceitos de atividade fim e atividade meio, a terceirização pode ser dividida em quatro tipos, segundo Giosa (1993 apud OLIVEIRA, 2009):

- Tipo 1 – processos ligados à atividade fim da empresa, como por exemplo, produção, distribuição e operação.
- Tipo 2 – processos não ligados à atividade fim da empresa, como por exemplo, limpeza, manutenção e contabilidade.
- Tipo 3 – Atividades de suporte à empresa, como, por exemplo, treinamento, seleção e pesquisas.
- Tipo 4 – Substituição de mão de obra direta, por mão de obra indireta ou temporária.

Diante das definições de atividade fim e atividade meio, é possível entender os termos que alguns autores utilizam quando definem a terceirização, assim como Nogueira (2007 p. 237) que a define como sendo “[...] uma tecnologia de administração, que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de maneira sistêmica e intensiva, para serem integrados como atividades-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade”.

### **2.3 Principais formas de terceirização**

Existem algumas formas de terceirização, e o DIEESE (2004) - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos as descreve da seguinte maneira:

- **A desverticalização:** transferência de funções para o fornecedor externo especializado, que manufatura partes e componentes especificados pelo tomador. É quando se efetua a aquisição de matéria-prima de terceiros que os industrializa, para a fabricação de produtos-fim, eliminando a atividade autogerida para comprar de terceiros, componentes que antes fabricava.
- **A prestação de serviços:** intervenção de um terceiro em uma atividade-meio do tomador, executando seu trabalho nas instalações desde ou onde for determinado;
- **A franquia:** concessão à terceiro do uso da marca do tomador ou da comercialização de seus produtos ou serviços em condições preestabelecidas;
- **A compra de serviços:** a empresa procura parceiros especializados, que completem sua capacidade produtiva, mediante especificações técnicas;
- **A nomeação de representantes:** contratação de terceiros para representar a empresa em suas atividades de venda em geral. Esses profissionais atuam como prepostos no mercado, vendendo produtos ou serviços;
- **A concessão:** uma empresa atua em nome de outra, que cede sua marca sob condições para comercializar seus produtos;
- **A alocação de mão-de-obra ou subcontratação:** aquisição ou aluguel de horas de trabalho por meio de contratos temporários ou empreitadas;
- **A permissão:** forma típica de terceirização de serviços públicos. Somente um órgão ou entidade governamental pode passar a uma permissionária a exploração de um serviço público.

A prestação de serviços é a forma de terceirização, foco de estudos desse trabalho, e de acordo com Lima, (2006), uma de suas principais características, além das apresentadas acima pelo DIEESE (2004), é que a empresa prestadora de serviços os presta de forma continuada e diária para diversos clientes. Muitas vezes, essa prestação ocorre distante do centro de sua administração. Ainda segundo o mesmo autor, a qualquer hora do dia ou da noite, independentemente do dia do calendário, feriado ou não, haverá um funcionário trabalhando em algum lugar, alguns locais são próximos, outros mais distantes, alguns têm facilidade de comunicação, outros não.

A seguir serão apresentados os setores que, em geral, mais ocorrem terceirização no que se refere à prática da prestação de serviços.

### **2.3.1 Setores mais comumente terceirizados.**

A terceirização é uma prática que pode ser aplicada tanto as empresas públicas como privadas, e além disso, Queiroz, (1998 apud SANTOS, 2007), comenta que se aplicam em todas as áreas definidas como atividade-meio e se caracterizam como suporte. Algumas das atividades em que mais comumente ocorre a terceirização segundo o autor são:

Serviços de alimentação, serviços de conservação patrimonial e limpeza, serviços de segurança, serviços de manutenção geral, predial e especializada, engenharias, arquitetura, manutenção de máquinas e equipamentos, serviços de oficina mecânica para veículos, frota de veículos, transporte de funcionários, serviços de mensageiros, distribuição interna de correspondência, serviços jurídicos, serviços de assistência médica, serviços de telefonistas, serviços de recepção, serviços de processamento de dados, distribuição de produtos, serviços de movimentação interna de materiais, administração de recursos humanos, administração de relações trabalhistas e sindicais, serviços de secretária, serviço de arquivo de ativos e inativos, serviços de agencia de viagens, despachantes, envasamento de produtos, serviços de contabilidade, montagem de componentes, controle de qualidade e assistência técnica entre outros.

### **2.4 O objetivo e as vantagens da terceirização**

No campo da administração, a terceirização envolve um processo de escolha e decisão de comprar ou fazer. Segundo Nogueira, (2007), os fatores que impulsionam a terceirização são a produtividade, competitividade e qualidade, que levam as organizações a procurar maior especialização, focalização do negócio e competência. As empresas, para atender com maior agilidade às pressões do contexto externo e manter sua lucratividade em patamares considerados adequados, fazem a reestruturação por meio dos processos de terceirização.

Ainda segundo o mesmo autor, comprar de terceiros em vez de fazer, pode ser uma estratégia mais econômica para a empresa, pois ela permanece focada em seu negócio principal. Ao estabelecer uma relação de parceria, são repassadas algumas atividades para terceiros, e a empresa tomadora permanece concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. A terceirização consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de maneira sistêmica e intensiva, para serem integrados como atividades-meio

às atividades-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade.

Para Pagnoncelli, (1993), algumas vantagens são obtidas através dos processos de terceirização e podem se diferenciar entre as organizações, ele aponta algumas das vantagens alcançadas com a terceirização como:

- **Concentração de esforços:** permite a focalização na atividade-fim da empresa, delegando as atividades meio a terceiros;
- **Maior capacidade de adaptação às mudanças:** aumento de flexibilidade, a estrutura enxuta promove maior agilidade das respostas ao meio ambiente;
- **Agilização:** desburocratização ou transferência de atividades que dependem mais tempo e que não tem relação com a atividade-fim da empresa;
- **Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço:** obtenção de produtos ou serviços com qualidade superior, ao contratar fornecedores especialistas em uma atividade;
- **Melhoria da produtividade:** implantação de programas de produtividade na qual a terceirização de algumas atividades é uma estratégia considerada essencial para proporcionar maior competitividade;
- **Redução de custos:** empresas especializadas podem prestar um serviço com um preço mais competitivo do que se o cliente se dispusesse a executá-lo.
- **Redução do imobilizado:** alguns ativos da empresa são dispensáveis devido a utilização da terceirização;
- **Liberação de espaço:** os espaços físicos que anteriormente eram utilizados para execução dos processos podem ser destinados para outros fins;
- **Criação de ambiente propício ao surgimento de inovações:** muitas empresas vêm terceirizando pesquisa e desenvolvimento em busca de inovações;
- **Formalização de parcerias:** trata-se de uma evolução do processo de terceirização onde além de se buscar um fornecedor especializado a intenção é promover uma parceria que promova o ganho de ambas as partes;
- **Valorização profissional:** ex-funcionários tem a oportunidade de fornecerem serviços à empresa, criando a oportunidade para que eles tenham seus próprios negócios;

- **Sinergia entre empresas:** espécie de convenio entre empresas do mesmo ramo de negócio, que terceirizam parte de atividades umas as outras, buscando ganho em competitividade aliado a redução de custos;
- **Ampliação do mercado para micro, pequena e média empresa já existente:** grandes empresas contratam serviços de outras empresas, (prestadores), que consequentemente, subcontratam outras, o que é chamado de efeito cascata da terceirização;
- **Redução da dependência da comunidade em relação à empresa e vice-versa:** é quando o município deixa de depender exclusivamente de uma única grande empresa para geração de empregos, pois ao terceirizar parte de suas atividades a empresa gera oportunidade para os empreendedores locais reduzindo a dependência da comunidade em relação a grande empresa;

As vantagens apontadas anteriormente envolvem redução de custos, que é uma das principais expectativas que as empresas possuem ao implantar esses processos, porém Queiroz, (1998), advertiu na década de 90, que terceirização não pode ser entendida como: desobrigação ou redução dos encargos legais e sociais, redução dos benefícios concedidos aos seus empregados, ou simples formas de redução salarial.

## **2.5 Terceirização parceira e terceirização esperta**

Terceirizar tudo aquilo, que não pertence ao foco de negócios da empresa, é uma solução reconhecida como prática e eficiente. Sem contar que é muito atraente para a empresa, pois representa a promessa de livrar-se do pesado encargo de gerenciar a folha de pagamento (LIMA, 2006). No entanto, de acordo com Gil, (2012), nem sempre essa terceirização tem sido feita de maneira adequada. Muitas empresas têm contratado prestadores de serviços incapazes de prestar serviços com a mesma qualidade anterior.

Segundo o mesmo autor, ao contrario do que muitos empresários pensam, a finalidade básica da terceirização não é cortar custos, mas aumentar a produtividade. Muitas vezes, a redução de despesas só vem a ocorrer ao longo do tempo, mais em decorrência do uso da tecnologia e de processos especializados, do que em função da dispensa de pessoal. Além disso, terceirizar uma atividade não significa que a empresa não mais precisa preocupar-se

com ela, ao contrário, requer a avaliação constante dos terceirizados e mesmo a realização de pesquisas com os clientes para medir a satisfação com os serviços.

Tomando como referência esse contexto, existem dois tipos de terceirização, sendo que a primeira é a “parceira”, que pode ser definida como aquela que promove o crescimento e o desenvolvimento através da qualificação das partes envolvidas e o principal beneficiário é o cliente ou usuário da organização. Um exemplo é o trabalho terceirizado de consultoria de uma organização especializada, que atua na melhoria de processos de outra empresa, de maneira que as duas aprendam com o processo e melhorem a qualidade (NOGUEIRA, 2007).

Mas há também a terceirização “esperta”, que promove apenas o enxugamento de custos sem outras preocupações relevantes e que, muitas vezes, leva ao aumento do conflito interno e externo à organização e não garante maior qualidade para o cliente ou usuário. Ou seja, a decisão da terceirização é limitada aos aspectos econômicos, sem compromissos com as pessoas e a qualificação (NOGUEIRA, 2007).

O quadro 1 revela a situação tradicional de um relacionamento com terceiros e a situação ideal de parceria desejada ou de uma terceirização saudável.

Situação tradicional versus terceirização saudável	
Situação tradicional	Parceria
Desconfiança/medo dos riscos	Confiança
Política de "levar vantagem em tudo"	Política de "ganhar aos poucos"
Ganhos de curto prazo	Economia de escala
Pluralidade de fornecedores	Tendência a fornecedor único
O preço decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo	Cooperação
Postura reativa	Postura criativa
Fornecedor como "adversário"	Fornecedor como "sócio"

Quadro 1. Fonte: Giosa, L. Terceirização: Uma Abordagem Estratégica apud Nogueira, 2007.

De qualquer modo, Nogueira, (2007), entende que seja o processo de terceirização esperta ou saudável, sempre provoca muitas incertezas e dificuldades para os agentes envolvidos. Há fortes indícios de redução de pessoal com emprego estável na maioria dos casos, o que provoca conflitos, principalmente com os sindicatos, que em geral, são discordantes; ocorre redução de níveis de direção e gestão, provocando situações que exigem novos perfis e rápida adaptação.

Embora a proposta da terceirização esteja alinhada à busca das empresas por maior competitividade, qualidade e redução de custos em um mercado globalizado, a redução de custos não deve ser a finalidade principal da terceirização, que deve ser buscada por meio de melhoria da qualidade, produtividade e focalização naquilo que a empresa faz de melhor.

## **2.6 A terceirização e os Recursos Humanos**

Robbins; Judge; Sobral, (2010), utiliza de uma, metáfora que assemelha as pessoas que entram em uma organização a carros usados. Cada uma é diferente das demais, algumas têm “baixa” quilometragem – foram tratadas carinhosamente e pouco expostas à força dos elementos. Outras são malhadas, tendo passado por algumas estradas difíceis. Essa metáfora indica que as pessoas entram para as organizações com características que influenciam seu comportamento no trabalho. As mais óbvias são as pessoais ou biográficas, como idade, sexo e estado civil, características de personalidade, sua estrutura emocional, seus valores e atitudes, e seus níveis básicos de capacitação.

O uso eficaz dos recursos humanos e o aproveitamento de suas habilidades são importantes em qualquer tipo de organização, porém nas empresas que executam operações de serviços os recursos humanos tem importância fundamental. Segundo Gianese; Correa (1994) existem algumas razões para esta importância:

- As operações de serviços são geralmente intensivas em recursos humanos, os quais constituem a parte fundamental responsável pelo sucesso das operações;
- O comportamento dos funcionários é parte integrante do processo do serviço, influenciando fortemente a maneira pela qual os consumidores percebem a qualidade do serviço prestado. Num sistema de operações, que tenha baixo contato com o consumidor, os recursos humanos precisam, predominantemente, possuir qualificações técnicas, ligadas à execução de suas tarefas produtivas, enquanto,

num sistema de operações com alto contato com o consumidor (caso de boa parte das operações de serviços), a mão de obra direta deve, além de possuir qualificações técnicas, saber interagir adequadamente com o cliente;

- Em virtude da simultaneidade entre produção e consumo dos serviços e, conseqüentemente, inexistência de estoque, qualquer interrupção no serviço causado pela mão de obra (greves e paralisações) gera um problema imediato, afetando a satisfação do consumidor;
- O comportamento de funcionários e consumidores varia consideravelmente, tornando difícil a padronização e manutenção da consistência do serviço.

Lima, (2006), concorda com Gianese; Correa, (1994), ao considerar que um aspecto importante das atividades das empresas de terceirização de serviços é que, o ramo é labour intensive, ou seja, emprega muita mão de obra, em geral empregados com pouca qualificação, que recebem baixos salários, porque os custos e a concorrência pressionam tudo para baixo.

É preciso então, segundo o autor, muitas vezes administrar um número enorme de funcionários, espalhados por vários locais, trabalhando para diversos clientes, além da extrema necessidade de treinamento, pois se a mão de obra tem pouca qualificação, como colocar esse pessoal toda na empresa do cliente, usando as máquinas, equipamentos e produtos químicos, sem lhe dar o mínimo de treinamento?

Ainda segundo Lima, (2006), existem muitas empresas com quadros enormes de funcionários, tornando a gestão de recursos humanos essencial, no entanto, esses funcionários todos em geral, estão reunidos em um só local, ainda que seja grande. Na prestação de serviços, todos estão espalhados em áreas geográficas distantes e mais que isso: geralmente, todos estão em estabelecimentos que pertencem aos clientes, onde o acesso é restrito e controlado. Embora os funcionários sejam seus, trabalhando sob seu comando e seguindo suas instruções, o acesso a eles é difícil, a comunicação é difícil além da dificuldade enfrentada ao tentar influencia-los ou falar-lhes diretamente.

Ainda segundo o mesmo autor, terceirização não é uma moda passageira, e se por um lado, é uma ferramenta poderosa para corte de custos, aumento de desempenho e ajuste da atividade essencial, por outro lado, algumas iniciativas não são bem-sucedidas. Analisando a terceirização através de duas óticas da administração: Estratégica e Recursos Humanos, o autor entende que, no primeiro caso, é possível afirmar que terceirização é vista como uma ferramenta, que ajuda a empresa a focar no seu negócio principal. Já no segundo caso, muitas vezes, é vista como sinônimo de precarização do trabalho.

### **2.6.1 A importância da manutenção de pessoas em empresas terceiras**

Robbins; Judge; Sobral, (2010), entendem que o downsizing (redução das estruturas, níveis e pessoas da organização) e o amplo uso de trabalhadores temporários ou terceirizados estão minimizando os laços de lealdade que prendiam os funcionários a seus empregadores.

Chiavenato, (2009), cita que a participação das pessoas nas empresas depende diretamente da ideia que elas têm a respeito de como a empresa poderá ajudá-las a alcançar os seus objetivos individuais. Se as pessoas acreditam nisso, elas permanecem e contribuem. O colaborador tem que perceber que a empresa está disposta a fornecer e disponibilizar os caminhos que as ajudem e as levem a alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. Ainda segundo o mesmo autor, a organização deve se conscientizar que não é somente ela que possui metas e objetivos, mas também seus colaboradores, e para reter este colaborador é preciso que ele sinta-se bem, valorizado, para sentir-se importante, como uma peça valiosa; é necessário que a organização valorize cada colaborador reconhecendo suas habilidades diferentes.

Ainda segundo o mesmo autor, os processos que mantêm os indivíduos nas organizações são essenciais e estão ligados com seu bem estar pessoal, físico e psicológico, sendo que o ambiente de trabalho, assim como os benefícios oferecidos para o empregado, tem que propor padrão de vida saudável, seguro e agradável. Esses são fatores importantes na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, em sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em algumas organizações, esses processos de manutenção ganham nota muito baixa, por se aproximarem do modelo de homem econômico (que trabalha exclusivamente pelo salário), pela rigidez e inflexibilidade, e por seu caráter genérico e padronizado, que trata todas as pessoas pela média, sem respeitar suas diferenças individuais e suas diferentes contribuições à organização. Em outras organizações, esses processos de manutenção ganham nota muito alta, por se aproximarem do modelo de homem complexo, por sua flexibilidade e adaptabilidade às pessoas e pelo respeito às diferenças individuais e às diferentes contribuições ao sucesso da organização (CHIAVENATO, 2009).

Pinto; Quelhas, (2008), apontam que a retenção de capital humano é uma dificuldade em todas as empresas terceirizadas, independente do seu porte, pois pessoas tendem a ficar mais tempo trabalhando nas melhores empresas e mais motivantes, o que já é uma grande

vantagem competitiva hoje em dia. Assim, especificamente quanto aos terceirizados, identifica-se certo descaso na aplicação de boas práticas de motivação. Os terceirizados, apesar de não serem empregados do cliente tomador do serviço, são pessoas e profissionais que necessitam e requerem uma gestão que considerem fatores básicos de motivação, para que possam executar suas atividades dentro do padrão esperado e exigido, não só pela empresa contratante, como pela empresa terceirizadora.

O processo que mantém o colaborador dentro da terceirizada é de suma importância, pois segundo Lima, (2006), uma das características desse setor, é a alta rotatividade de pessoal, que segundo o autor, ocorre em média, com 50% do quadro de pessoal todo ano nas empresas de terceirização, acarretando em novos custos de seleção, contratação, treinamento.

De acordo com Robbins; Judge; Sobral, (2010), rotatividade é a saída permanente de pessoal da organização, seja de forma voluntaria ou involuntária. Ainda segundo os autores, um alto índice de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento, além de causar uma ruptura na eficiência da organização, pois quando pessoas experientes e treinadas vão embora da empresa é necessário encontrar substitutos para assumir essas posições de responsabilidades.

Ainda de acordo com os autores, toda organização, evidentemente, tem certa rotatividade, e apontam que a média nacional no Brasil, é de aproximadamente três por cento, o que significa trinta e seis por cento de rotatividade ao ano. Essa média, evidentemente, varia conforme a atividade profissional.

As empresas precisam saber como reter seus talentos, Chowdhury, (2003), afirma que não adianta ter um bom profissional e não conseguir mantê-lo na organização, pois cada pessoa tem sua cultura, seus sentimentos, suas alegrias e tristezas, seus sonhos, seus planos de carreira. A remuneração é importante, mas não é único motivador, o funcionário tem que se sentir confiante, motivado e bem em seu ambiente de trabalho, ou seja, confortável. Tem que haver um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, sobre isso, ele define que:

A razão número um por que a maioria dos bons Talentos se demite é por não serem reconhecidos e recompensados. Ficam frustrados, e a principal fonte de frustração é a falta de reconhecimento e recompensa – social, emocional e financeira. (CHOWDHURY, 2003 p.85).

Enfim, os investimentos das organizações não podem ser somente em tecnologia, máquinas, instalações. O mais precioso investimento é o aplicado em capital humano.

Perder um colaborador para o mercado é também perder o capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos. De acordo com Robbins; Judge; Sobral (2010), na verdade, se as pessoas certas deixam a empresa – os funcionários não essenciais - a rotatividade pode ser positiva, ela cria oportunidades para a substituição de uma pessoa de fraco desempenho por outra mais capacitada ou motivada, aumenta as chances de promoções e traz ideias novas para a organização. No mundo empresarial hoje, sempre em mudanças, certo nível de rotatividade voluntária de trabalhadores aumenta a flexibilidade organizacional e a independência dos funcionários, diminuindo assim a necessidade de demissões por parte da empresa.

Mas a rotatividade, segundo os mesmos autores, quase sempre implica perda de pessoas que a organização não queria perder. Portanto, quando a rotatividade é muito grande ou envolve a perda de pessoal valioso, ela pode ser um fator de ruptura, prejudicando o desempenho da organização.

### **2.6.2 Funcionários de linha de frente ou Front Office**

Segundo Giansi; Correa, (1994), embora a importância da força de trabalho nas operações de serviços pareça evidente, esta ideia muitas vezes é negligenciada pelas empresas. Frequentemente, a negligência ocorre na seleção e no treinamento dos funcionários de linha de frente, justamente aqueles responsáveis pelos momentos da verdade mais importantes. Funcionários de linha de frente são aqueles que estão em contato direto com o cliente tomador do serviço, e não raro, as empresas escalam os funcionários menos qualificados, mais mal remunerados e mais pobremente treinados para o contato direto com o cliente, esquecendo-se de que este contato, geralmente, representa os momentos da verdade mais críticos na formação da percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado.

Segundo o mesmo autor, dificilmente um funcionário insatisfeito com suas condições de trabalho conseguirá, num contato pessoal, transmitir um bom nível de serviço ao cliente. Um conceito importante na gestão de empresas de serviços é o de procurar encarar os funcionários, principalmente os do Front Office, ou seja, os de linha de frente, como clientes com expectativas e com percepção de satisfação a respeito de seu trabalho. Este conceito tem como base a pressuposição de que, dificilmente um funcionário insatisfeito, poderá prestar um serviço satisfatório ao cliente.

Segundo Robbins; Judge; Sobral (2010), a premissa de que funcionários satisfeitos são mais produtivos do que os insatisfeitos foi uma doutrina básica entre os administradores e acadêmicos durante anos, apesar de somente agora as pesquisas começarem a apoiar essa teoria. Evidências empíricas mostram que os funcionários mais satisfeitos e tratados de maneira justa tem mais propensão a desenvolver um comportamento que supera suas funções e que dissemos ser de vital importância no mundo corporativo atual.

Com diferentes graus de intensidade, todos os funcionários de linha de frente, tende a trabalhar sob condições de alto stress, é o que consideram Gianesi; Correa, (1994), e afirmam que este stress, se não monitorado e adequadamente gerenciado, tende a transformar-se em níveis de serviços degradados, absenteísmo e rotatividade de pessoal. Robbins, Judge, Sobral, (2010), definem os termos absenteísmo e rotatividade da seguinte maneira: absenteísmo – o não comparecimento do funcionário ao trabalho e constitui um grande ônus e uma dor de cabeça para os administradores. E rotatividade como a saída permanente de pessoal da organização, voluntaria ou involuntariamente, implica em perder colaboradores que a organização nem sempre estaria disposta a perder.

Ainda segundo Robbins; Judge; Sobral (2010), a característica que essas ocupações de prestação de serviços têm em comum é o fato de que exigem um envolvimento substancial com os clientes da organização. Muitas vezes, uma empresa fracassa por que seus funcionários não sabem agradar aos clientes. A administração precisa criar uma cultura pró-cliente. O conhecimento do comportamento organizacional pode oferecer uma orientação significativa para a criação de tais culturas, aquelas nas quais os funcionários são amáveis e gentis, acessíveis, bem informados, prontos para atender às necessidades dos clientes e dispostos a fazer o que for possível para agrada-los.

### **2.6.3 Segurança no emprego**

Segundo os autores Robbins; Judge; Sobral, (2010), nos últimos anos a globalização, a expansão de capacidade e os avanços na tecnologia impuseram às organizações a necessidade de agilidade e flexibilidade e como resultado, a maioria dos administradores e funcionários, trabalham hoje em um clima que pode ser definido como “temporário”. Os trabalhadores precisam atualizar seus conhecimentos e habilidades continuamente, para atender as novas exigências do trabalho.

Além disso, segundo os mesmos autores no passado, os funcionários eram indicados para um grupo de trabalho específico e havia uma sensação de segurança em trabalhar sempre com as mesmas pessoas, todos os dias. Tal previsibilidade foi substituída por grupos de trabalho temporários, equipes formadas por pessoas de diferentes departamentos e pelo uso cada vez maior do rodízio de funcionários para atender as necessidades, sempre mutantes, do trabalho.

Para Lima, (2010), a instabilidade do novo mundo do trabalho repercute nos tipos de emprego ou ocupação dos trabalhadores, para os trabalhadores mais qualificados a capacidade inovadora e flexível é valorizada, ao mesmo tempo em que a permanência por muito tempo num emprego ou atividade é considerada negativa, prova da falta de flexibilidade e motivação para a mudança. Deixando de lado o caráter ideológico presente nas falas de teóricos de Recursos Humanos e de cultura organizacional sobre as novas qualidades exigidas dos candidatos a um emprego, a maioria dos trabalhadores, dos menos aos mais qualificados, continuam em busca de estabilidade, independente do caráter formal da ocupação. Por mais que digamos que as novas gerações já não contariam com a perspectiva da permanência no emprego, ou de uma carreira, a procura por concursos públicos, no qual a estabilidade se constitui no atrativo fundamental, é um indicador de que o trabalho estável, continua sendo condição central na organização da vida e possibilidade de futuro.

Em decorrência desse quadro, Gil (2012) entende que os empregados temem naturalmente por sua segurança no emprego. Essa insegurança, por sua vez, constitui uma das principais causas de stress e um dos maiores comprometedores do baixo desempenho e profundidade. Assim, certa garantia de estabilidade deve ser encarada pela empresa como fator importante para garantir a produtividade e a qualidade do trabalho e seus empregados.

Ainda segundo o mesmo autor, numa era marcada pelo downsizing e pela reestruturação, não há estabilidade no emprego, pois os cortes de pessoal tendem a ser vistos em algumas situações como atividade não apenas natural mais essencial, para garantir a competitividade da empresa. Por outro lado, a grande oferta de mão de obra contribui, significativamente, para que as empresas dispensem empregados sempre que julgarem conveniente.

## **2.7 Críticas a Terceirização**

Fontanella; Tavares; Leiria (1994 apud IOKILEVITC, 2007) , afirmam existir dois “lados” da terceirização o lado humano e o lado desumano. O lado humano seria aquele que efetivamente eleva a dimensão e a importância da terceirização, que é o fato de ela ter como base relações de parcerias. Mediante a parceria torna-se possível realizar mudanças positivas no ambiente de trabalho. Porém, o lado desumano resumiria a terceirização a uma contratação de atividades de menor importância, ou apenas uma forma de contratar mão de obra mais barata evitando vínculos empregatícios.

Chilida;Cocco, (2004 p.1), afirmam que nas duas últimas décadas “ a terceirização de serviços possibilitou a redução dos custos das empresas, pela racionalização de suas ações e exploração de relações precárias do trabalho” Nesse contexto, Borges; Druck(1993, p.17-18) lembram que a terceirização consegue reduzir o super dimensionamento do volume de mão de obra ,necessário por meio do “uso mais intensivo dos trabalhadores nas “terceiras”, que conseguem com maior facilidade eliminar os tempos mortos fazendo suas equipes “rodarem” entre os vários clientes – e aumentar o controle sobre os empregados”. Mas, consideram também que a prática de eliminar ao máximo os tempos mortos pode significar a deterioração da qualidade e da eficácia do serviço prestado e “pode implicar na elevação dos riscos de acidentes de trabalho, na deterioração das condições de trabalho e no comprometimento da saúde do trabalhador” As autoras consideram ainda que a “ terceirização “á brasileira” reduz o emprego no conjunto da economia, e também leva à eliminação de postos de trabalho melhor remunerados ( salários e benefícios) nas grandes e à sua substituição por empregos menos importantes ou de pior qualidade nas terceiras.

Brito; Marra (2010 apud IOKILEVITC, 2007), por outro lado, apontam críticas ao trabalho terceirizado, apontando o “tratamento distinto” a empregados da contratante e da terceira, como a diferença salarial, a qualificação inferior, dificuldades de relacionamento entre os empregados da contratante e da empresa terceirizada”. Corcetti; Behr (2009 p. 1 apud IOKILEVITC, 2007) complementam afirmando que a flexibilização das relações de trabalho está diretamente ligada à precarização das condições de trabalho, pois os empregados terceirizados, muitas vezes, não usufruem dos mesmos direitos trabalhistas que os empregados efetivos das grandes empresas, incentivando dessa maneira a rotatividade dos trabalhadores.

Quanto ao impacto na saúde, uma pesquisa realizada nos Estados Unidos( KARDEC; CARVALHO , 2002) mostrou que os trabalhadores de empreiteiras se acidentam mais do que os trabalhadores próprios da empresa contratante. Ao analisar a situação e as causas do problema, verificaram que os trabalhadores terceirizados recebem menos treinamento de segurança e saúde, menos informações sobre os riscos nos locais de trabalho e sobre os

procedimentos de emergência, que os trabalhadores efetivos da empresa. Os autores afirmam ainda que a situação brasileira é semelhante a esta apresentada pela pesquisa norte-americana, porém as práticas adequadas estão se desenvolvendo dentro das organizações.

Em uma outra pesquisa Borges; Druck , (2002), apresentam algumas justificativas que os trabalhadores relatam sobre os motivos pelos quais eles não gostariam de ser terceirizados. A pesquisa foi realizada com os trabalhadores das empresas petroquímicas, na Bahia, na qual foi verificado que, em um universo de 358 trabalhadores de 52 empresas entrevistados, 93% responderam que não gostariam de ser terceirizados. As principais justificativas apresentadas foram a perda de direitos, benefícios, recompensas e salários (47%); a instabilidade e insegurança (11%) e as condições de trabalho nas terceiras (7%). As demais justificativas apresentadas podem ser classificadas como recusa à discriminação, à desvalorização e à humilhação. As autoras concluem que “ na fala dos trabalhadores é clara a referencia à precarização do trabalho e do emprego que a terceirização provoca” Além da perda de direitos e da perda material-financeira.” Há uma perda moral, à medida que eles reconhecem, na condição de terceirizado a “ perda de respeito”, “ perda de autoestima” e “é muito sofrimento”.

Nesse contexto, a promoção da qualidade de vida no trabalho, apesar de ser um discurso das grandes empresas, acaba não se aplicando no dia a dia daqueles que, efetivamente, contribuem para aumentar a produtividade e a lucratividade das organizações. Os programas de qualidade de vida no trabalho, que poderiam auxiliar no atendimento das demandas dos trabalhadores terceirizados, acabam por ficar “ a merce” das situações de risco e exclusão no trabalho.

## **2.8 Identidade organizacional**

Segundo Gil, (2012), os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos; são os que “vestem a camisa”: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características. O autor considera que não se pode esquecer que as ações desenvolvidas sob o impacto da reengenharia e do downsizing na década de 90, para muitos empregados significaram apenas a implantação de um sistema de demissões. Como

podem então as empresa que adotaram procedimentos dessa natureza, garantir que seus empregados sintam-se em condições de identificar-se com elas?

Ao pesquisar sobre a relações entre a terceirização e a construção da identidade Brito e Marra, (2010 apud IOKILEVITC, 2007), constataram que a identificação dos trabalhadores com a empresa contratada não tem significado efetivo, e perceberam que existem várias representações negativas sobre o trabalho terceirizado, proporcionando um desejo forte desses indivíduos de fazer parte do quadro de trabalhadores efetivos da empresa contratante.

Entender a identificação do colaborador nos processos de terceirização é muito importante, por isso serão destacados alguns conceitos que diversos autores têm a respeito do assunto:

A identidade de uma organização é constituída pelo conjunto de representações que seus integrantes formulam sobre o significado dessa organização, isto é, quem é uma organização depende de como seus integrantes compreendem a si mesmos como uma organização (WHETTEN; GODFREY, 1998 apud MACHADO, 2005).

A identificação do trabalhador ocorre, se o indivíduo percebe uma conexão positiva entre a identidade pessoal e a identidade da organização, ou quando ele observa uma consistência entre as ações organizacionais, que contribui para um sentimento de autovalorização (HUMPHREYS; BROWN 2002 apud MACHADO, 2005).

A identificação organizacional ocorre sempre que os indivíduos estão experimentando fortes necessidades, tais como a de estar seguro, de pertencer, se sentir-se melhor (ALBERT, 1998 apud MACHADO, 2005).

Dejours (2008 apud PERISSE; ALEVATO, 2012) faz algumas reflexões sobre a questão identitária e o lugar do trabalho em sua estruturação. Para ele, a identidade é compreendida como alicerce da saúde mental e somática, e nesse sentido, o trabalho pode funcionar como um lugar privilegiado para sua afirmação, bem como atuar como um espaço para a renegociação da historia singular do sujeito. Ainda segundo o mesmo autor, mesmo que muito dos fracassos de afirmação identitária logrados nas relações paternas ou amorosas, podem ser superados através de uma satisfatória inserção no mundo do trabalho. Ter o nome associado a quadro de empregados de uma empresa respeitada pode aumentar o sentimento de autorrespeito, trabalhar numa atividade gratificante pode mobilizar a autoestima e desenvolver relações socioprofissionais positivas, pode renovar a inserção do sujeito no espaço social.

É um status social ao qual se associam, às vezes, uma roupa específica, um vocabulário particular. È um lugar, uma fábrica, um

escritório, um ateliê, onde se pode estar isolado ou integrado em uma equipe, confrontado a seus colegas, a seus clientes, em diferentes níveis hierárquicos, em um clima de solidariedade ou de conflito. É também uma parte importante do dia ou da noite, da semana, do ano, um tempo em ruptura ou, ao contrário, coerente com aquele dos lazeres, da família, das férias. É também, um “ofício” ou um “emprego”, é uma atividade, uma reflexão, um savoir-faire, uma fonte de interesse, uma causa de fadiga, mas também um meio de desenvolvimento (DEJOURS; DESSORS; DESRLAUX, 1993, P.99 apud PERISSE; ALEVATO, 2012).

A terceirização, além de apresentar impactos mais visíveis como alta rotatividade de empregados terceirizados, traz para o colaborador, reflexos na identidade, como afirma Druck, (1999 apud IOKILEVITC, 2007), haver uma situação de discriminação em organizações que contratam trabalhadores terceirizados. Ela descreve tal discriminação nos trabalhadores efetivos, que se identificam com a empresa, diferenciam-se e são diferenciados pelos gestores e clientes em relação aos terceirizados.

Para o autor há algumas diferenças muito evidentes, como a cor dos uniformes, o uso dos espaços como restaurantes, transporte, festas e outros. Para Antunes, (2005 apud IOKILEVITC, 2007), essa diferença estabelece uma divisão entre trabalhadores efetivos e terceirizados, como se existissem trabalhadores de primeira e segunda categoria. Tal fato dificulta a convivência social e a construção da identidade de grupo dos trabalhadores, desestruturando assim, o coletivo no trabalho e enfraquecendo os laços de solidariedade entre eles. Cabe ressaltar que essas diferenças não são únicas existentes. Além dessas, Brito; Marra, (2010 apud IOKILEVITC, 2007), assinalam que existem relações invisíveis, que estabelecerão campos de força entre os trabalhadores, dificultando ainda mais a interação coletiva, essencial para o bem estar.

Uma pesquisa realizada por Brito e Marra,(2010 apud IOKILEVITC, 2007), confirmou a presença do sentimento de discriminação e exclusão por parte dos terceirizados, no que diz respeito a trabalhadores efetivos. Os autores concluíram que a terceirização cria distinções no ambiente de trabalho e desse modo, gera diferenciações na construção social da identidade, provocando uma fragmentação na identificação de tais trabalhadores com os grupos sociais organizacionais.

Discriminar, segundo os autores Robbins; Judge; Sobral, (2010), é reconhecer uma diferença entre as coisas, o que não é necessariamente mau em si mesmo. Normalmente, quando falamos em discriminação, contudo, significa deixar que nosso comportamento seja

influenciado por estereótipos sobre grupo de pessoas. Em vez de olhar para características individuais, a discriminação injusta presume que todos, em dado grupo social, sejam iguais. Essa discriminação é frequentemente muito danosa às organizações e funcionários.

Ainda segundo os mesmos autores a discriminação pode ocorrer de várias maneiras e seus efeitos podem ser muito diversos. A forma tomada por ela tende a depender do contexto organizacional e dos preconceitos de seus membros, seja intencional ou não, a discriminação pode gerar sérias consequências negativas para os empregadores, as quais incluem a redução da produtividade e do comportamento de cidadania, conflito disfuncionais e aumento de rotatividade.

### **2.8.1 Contrato psicológico**

A pergunta “onde você trabalha?”, aparentemente é uma pergunta simples de se responder, porém quando se trata de colaboradores terceirizados não é uma questão tão fácil. Suas relações com duplo vínculo - o vínculo formal/contratual, pode gerar compreensíveis distorções de percepção, tornando essa questão complexa para esses trabalhadores.

Um conceito-chave para a compreensão desse fenômeno é o do contrato psicológico, traduzido por Lopes e Silva, (2008 apud PERISSE; ALEVATO, 2012), como crença individual, moldada pela organização, sobre os termos de um acordo de trocas entre indivíduos e a organização à qual estão vinculados. Essa abordagem entende que, embora os contratos formais de trabalho sejam o documento legal que rege o vínculo entre empresa e empregado, há a existência do contrato psicológico, que é composto por percepções subjetivas e expectativas, que determinará sua forma de lidar com a realidade.

O vínculo psicológico nem sempre está atrelado ao vínculo contratual formal. Um profissional que participa de um contexto de terceirização, é capaz de manter um contrato psicológico com a empresa contratante diferente, no entanto, daquele que ele mantém com a sua empregadora de fato (LOPES; SILVA, 2008 p.257).

Nessa perspectiva, que tipo de identificações desenvolve aquele trabalhador que, embora tenha seu contrato de trabalho assinado com a empresa prestadora de serviços, atua diariamente no espaço físico do tomador de serviços, junto aos empregados deste e em contato diário com o discurso e as práticas dessa organização?

Há, contudo, outro elemento que interage no processo de formação da identidade: a cultura. Ela influencia a identidade na medida em que os valores e crenças do grupo interferem na representação que eles constroem acerca da organização (CUCHE, 1996 apud MACHADO, 2005).

## **2.8.2 Os impactos da Cultura Organizacional**

Segundo Gil, (2012), todas as organizações apresentam uma cultura organizacional, que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo. Enquanto há empresas que valorizam, por exemplo, o uso de uniforme e enfatizam a conformidade às normas, há outras que se caracterizam pelo estímulo à individualidade, pela autonomia de seus membros e pelo baixo nível de dependência em relação aos superiores.

Ainda segundo o mesmo autor, a cultura organizacional constitui um delicado tema, já que envolve aspectos que as empresas mais valorizam e que muitas vezes constituem a própria razão de sua existência. Cabe considerar, no entanto, que as empresas que promovem seu ajustamento cultural em relação às mudanças ambientais apresentam melhores condições para desenvolver-se quando comparadas às mais rígidas em relação aos estímulos externos.

Segundo Marras (2011), “Cultura organizacional pode ser definida como o modelo de pressupostos básicos, que um grupo assimilou, na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”.

Todas as empresas, sejam grandes ou pequenas, possuem uma cultura, onde a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes, ou seja, toda organização carrega consigo traços culturais próprios que a definem, portanto tem uma cultura, porém nem todas as empresas externam essa cultura, aceitando-a formalmente, defendendo-a e difundindo-a a todos os colaboradores, assim como cada indivíduo possui sua própria cultura, sua própria personalidade, características que os diferenciam dos demais.

Shein, (2009), cita que qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura. A força da cultura depende da extensão de sua

existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas. Cultura organizacional é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo, que é parcialmente influenciado por um líder, é a parte mais profunda, frequentemente inconsciente, assim cultura é menos tangível e menos visível do que as outras partes, a mesma também produz certa estabilidade estrutural do grupo, pois é compartilhada e uma vez atingido um sentido de identidade, a principal força de estabilização não será facilmente abandonada.

Ainda segundo Shein, (2009), a cultura uma vez desenvolvida, cobre todo o funcionamento de um grupo, a cultura é universal, influenciam todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas, de algum modo, cultura implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente.

A cultura organizacional tem uma longa história, segundo Tanure; Evans; Pucik (2007), as organizações brasileiras enfrentam grandes desafios nos últimos anos, entretanto o acirramento da disputa por mercados tem motivado a busca de um padrão de competitividade de classe mundial, o que requer maior competência na elaboração da estratégia do negócio e da estratégia de gestão.

Ainda segundo os mesmos autores, a cultura brasileira tem três principais pilares, que são: poder, as relações e a flexibilidade. A dimensão do poder tem clara influência na modelagem da hierarquia formal, no grau de centralização e no processo decisório, nas empresas de países em que o índice é maior, o poder é mais centralizado. A dimensão das relações é caracterizada por duas faces: a natureza das ligações que os indivíduos estabelecem entre si numa sociedade e a forma de expressão de sentimento e emoções. Já a dimensão da flexibilidade, pode-se afirmar que, a mesma é um atributo distintivo da nossa cultura, e representa uma categoria com duas faces, adaptabilidade e criatividade.

## **MÉTODO**

O presente trabalho apoia-se em pesquisa de natureza básica, com conhecimentos já elaborados e publicados e aplicada para a melhor visualização do tema. Utiliza-se de abordagem qualitativa, descrevendo as influencias no comportamento do trabalhador terceirizado e com objetivos exploratórios, com procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica.

## DISCUSSÃO

O ramo de terceirização se tornou palavra chave na economia moderna, não se tratando de um modismo, mas sim de uma opção de competitividade e sobrevivência para as organizações. A Terceirização é um conceito moderno de produção, que se firma na parceria consciente entre as empresas especializadas, em determinados ramos de serviços. Terceirização é o conjunto de transferência de produção de partes, que integram o todo de um mesmo produto. Podemos observar que, para que a terceirização cumpra a sua verdadeira função, será preciso que haja planejamento na empresa, ou seja, ter um objetivo traçado a ser atingido e uma noção real de modernidade e busca da qualidade do serviço a ser terceirizado.

Atualmente as organizações implantam a terceirização buscando menor custo e maior produtividade e competitividade, assim consideram que a simples contratação da empresa terceira garantirá os resultados tão esperados.

A prática, porém, demonstra que as terceirizações envolvem a gestão de profissionais, que muitas vezes, estarão diretamente subordinados às empresas contratantes, inclusive alocados, fisicamente na própria empresa. Isto faz com que a empresa passe a ter dois tipos de profissionais: empregados e terceirizados, ambos convivendo no mesmo ambiente e em várias ocasiões com regras muito diferentes, muitas vezes dois pesos e duas medidas, por exemplo, a diferenciação na utilização de espaços físicos, como a proibição de utilização do mesmo restaurante e banheiro, ou ainda mesmo, a circulação de informação somente para empregados entre outras.

Este tipo de tratamento diferenciado, e muitas vezes discriminatório, pode causar insatisfação e desmotivação do profissional terceirizado. As empresas devem ter consciência que são as pessoas que produzem e fazem a diferença na competitividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, sejam elas terceirizadas ou não. A partir do reconhecimento da importância das pessoas dentro da organização, a empresa contratante deve procurar eliminar ou minimizar a diferenciação de tratamento, através de uma gestão de pessoas que identifique em que pontos podem atuar para que os terceirizados, apesar de estarem ligados a outra empresa, possam se identificar com a empresa contratante e dar um retorno satisfatório em desempenho e produção .

Desta forma apresenta-se uma relação ganha-ganha, pois ganha a empresa com um melhor clima organizacional e melhores resultados e ganha o profissional terceirizado, com um ambiente de trabalho com condições físicas e motivacionais para realizar suas tarefas de maneira mais integrada com os objetivos da empresa.

Segundo Lima, (2010), a terceirização das atividades produtivas, ou de serviços decorrentes dos processos de reestruturação econômica, está longe de ser uma novidade nos estudos sobre trabalho. Podemos nos referir a três décadas nas quais inovações tecnológicas e mudanças nas formas de gestão provocaram profundas mudanças na organização, na direção de um “enxugamento” de custos na produção e de uma flexibilização de processos e produtos e na utilização da força de trabalho. Como consequências, tivemos a redução significativa do emprego formal e a tendência a precarização das relações de trabalho.

## CONCLUSÃO

Conclui-se que é possível afirmar que a terceirização continua sendo vista isoladamente, de forma apartada da gestão, como se houvesse a empresa dos empregados próprios, e a empresa real, aquela que contempla, ou seja, os terceirizados. Aparentemente, falta reconhecer que na organização real esses trabalhadores estão totalmente implicados com as atividades da empresa cliente. Admitir que falar das empresas do futuro é, necessariamente, falar de inúmeros trabalhadores terceirizados, e isto implica em avaliar estratégias que contemplem, o fato de que essa força de trabalho interage cotidianamente com os empregados diretamente contratados pelas empresas. Falar sobre sinergia entre as equipes precisa significar também a inclusão dos prestadores de serviços nessa discussão, contudo abrangendo o enfrentamento da hostilidade subjacente à relação entre terceirizados e empregados próprios. As poucas falas captadas para esta pesquisa deixam claros e preocupantes sinais de tensão e ansiedade entre esses dois grupos. Enfim, tudo leva à conclusão de que há uma longa e sinuosa estrada pela frente e quem a percorre não deve perder de vista que falar sobre os impactos da terceirização é imprescindível, para que os aspectos apresentados não sejam naturalizados e a indiferença continue a avançar, e sim que este estudo sirva para a implantação de melhorias das condições de trabalho para os trabalhadores terceirizados.

## REFERÊNCIAS

BORGES, A.; DRUCK, G. “Crise Global, Terceirização e exclusão no mundo do trabalho”. *Caderno CRH*, Salvador, n. 19, 1993.

BORGES, A.; DRUCK, G. “A Terceirização: Balanço de uma década”. *Caderno CRH*, Salvador, n.37, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. E o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CHILLIDA, M. S.P; COCCO, M. I. M. Saúde do Trabalhador & Terceirização: perfil de trabalhadores de serviços de limpeza hospitalar. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, p. 271-6, mar./abr 2004.

CHOWDHURY, Subir. **A era do Talento: Obtendo Alto Retorno Sobre o Talento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. A terceirização na Petrobrás: Alguns pontos para reflexão. Rio de Janeiro: SS, Dieese, FUP, 2004.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.  
MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. Terceirização, Vantagens e desvantagens para as empresas. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, Santa Maria, v.2, n.3, 30 jun. 2005.

IOKILEVITC, A. A. **O contexto da Qualidade de Vida no trabalho Terceirizado**, Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

KARDEC, A.; CARVALHO, C. **Gestão Estratégica e Terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Abraman, 2002.

LIMA, J. C. A Terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões. *Caderno de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v.13, n.1, p.17-26, 2010.

LIMA, R. **O ABC da empresa de serviços**. 1. Ed. São Paulo: Futura, 2006.

LOPES, A. L. S. V.; SILVA, J. R. G DA. Casos de terceirização e a influencia sobre o contrato psicológico de profissionais de TI. *Revista Gestão*, Recife, v.6 n. 8, 2008.

MAGNO, A.; BARBOSA, S. A naturalização da identidade social precarizada na indústria do alumínio primário paraense, *Sociologias*, Porto Alegre, ano12, nº. 23, p.268-303, jan./abr.2010.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico, 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NOGUEIRA, A. J. F. M. **Teoria geral da administração para o século XXI**. 1. Ed. São Paulo: Ática, 2007.

OLIVEIRA, A. L. A. **Terceirização e Satisfação com o Trabalho**, Dissertação (Mestrado em administração de empresas) - EBAPR Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e Parceirização**: Estratégia para o sucesso Empresarial. Rio de Janeiro: JB, 1993.

PERISSE, N. B; ALEVATO, H. M. R. Impactos da Terceirização na subjetividade do trabalhador. VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, jun. 2012.

PINTO, M. F. F.; QUELHAS, O. L. G. Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira. *Revista da FAE*, Curitiba, v.11, n.2, p.51-58, jul./dez, 2008.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de Terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS,1998.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SANTOS, J. A dos. Terceirização. Um Manual segundo Queiroz. *Revista de Ciências Gerenciais*, Campinas, v.11, n.13, 2007.

SHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. SÃO PAULO: ATLAS, 2009.

TANURE, B.; EVANS, P; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes de Pecados Capitais Estudos de Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

