

Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira

Outsourced employees: study of its relevance for the brazilian organization

*Márcia Felizardo Fonseca Pinto**
*Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas***

Resumo

Este artigo tem por foco a abordagem da empresa contratante com relação à prática da gestão de terceirizados e a sua influência na produtividade destes profissionais. Os autores apresentam recomendações de boas práticas quanto à gestão de terceirizados. Apesar de todas as mudanças e evolução do relacionamento entre empregados e empregadores, das novas formas de contratação como a terceirização, os autores evidenciam que o grande foco da moderna gestão de pessoas continua sendo a motivação. Esta pesquisa conclui que são nas pessoas que os gestores estão identificando a sua vantagem competitiva, e fazer com estas estejam satisfeitas com o seu trabalho é o desafio maior que se encontra.

Palavras-chave: gestão de pessoas; produtividade; terceirização.

Abstract

This article is focused on the approach of the contractor concerning the practice of outsourcing the management and its influence on the productivity of these professionals. The authors present recommendations for improving practices in managing outsourced employees. Despite all the changes and evolution of the relationship between employees and employers, with regard to the new forms of employment such as outsourcing, motivation is still the major focus of modern people management. This research concludes that managers are relating competitive advantage to people, and to ensure those people are satisfied with their work is the greatest challenge there is.

Keywords: management of people; productivity; outsourcing.

* Mestre em Gestão de Qualidade (UFF). Consultora de Processos.
E-mail: marciafelizardo@bol.com.br

**Doutor em Engenharia de Produção (UFRJ). Coordenador do Curso de Gestão - Latec UFF.
E-mail: quelhas@latec.uff.br

Introdução

Muito se fala na motivação dos empregados e nos benefícios que o incentivo à motivação pode trazer tanto para qualidade de vida do empregado quanto para a produtividade da empresa (ALVAREZ, 1996). Mas quando se trata de terceirizados, este é um tópico praticamente inexistente nas pautas de reunião dos executivos da empresa. Afinal, o objetivo da adoção da terceirização pela empresa é exatamente diminuir custos e não ter que realizar esforços no controle e gestão dos terceirizados. Isto faz com que alguns aspectos básicos quanto à motivação de pessoas sejam ignorados nas situações relativas à gestão dos profissionais terceirizados (FEENY, 1998).

Com o crescimento da implementação da terceirização, identifica-se a existência de políticas, estratégias e medidas para gestão, controle e motivação direcionadas aos empregados e a ausência da aplicação destas políticas e medidas para os terceirizados. De um lado, para um número cada vez menor de empregados regidos pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), temos o desenvolvimento de boas práticas para a manutenção de talentos, incentivos comportamentais e financeiros e cuidados com aspectos de melhoria da qualidade de vida. De outro lado temos um número cada vez maior de profissionais terceirizados para os quais pouco ou nenhum conceito de gestão de recursos humanos é aplicado, criando assim uma classe diferenciada de profissionais, muitas vezes dentro de uma mesma empresa (SILVA, 1997).

[...] torna-se evidente o quadro de precarização do trabalho e do emprego nas empresas subcontratadas, especialmente quando considera-se também outros indicadores avaliados, tais como:

- a) o nível mais baixo de qualificação de mão-de-obra juntamente com a falta de treinamento;
- b) os níveis de remuneração mais baixos em relação às empresas contratantes;
- c) o descumprimento das obrigações trabalhistas mais elementares, como o registro de empregados (MIRANDA, 2004, p.11).

Os terceirizados, apesar de não serem empregados, são pessoas e profissionais que necessita 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.

Uma iniciativa importante para a empresa é buscar disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Desta forma, deve exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe à empresa evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores (INSTITUTO ETHOS, 2003).

Este artigo objetiva sugerir algumas boas práticas a serem aplicadas para a gestão de terceirizados, como avaliação periódica e participação nas decisões. Estas práticas buscam como resultado um melhor clima motivacional para os terceirizados e com isso uma melhor produtividade.

Terceirização e valorização das pessoas

Terceirização é um recurso administrativo no qual as atividades secundárias passam a ser exercidas por terceiros, permitindo à empresa concentrar esforços na atividade principal. A aplicação da terceirização está alinhada à busca das empresas por maior competitividade, qualidade e redução de custos em um mercado globalizado. Terceirização é:

[...] transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada com 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).

Para Fontanella (1994, p.19):

A terceirização é uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade.

Segundo Queiroz (1998, p.53):

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 a sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

A terceirização surgiu nos Estados Unidos, na década de 40, durante a Segunda Guerra Mundial (SILVA, 1997). Com a guerra, houve um grande aumento de demanda e necessidade do aprimoramento dos armamentos (CASTRO, 2000). Assim, os fabricantes deixaram a cargo de outras indústrias as atividades que não estivessem diretamente ligadas à atividade de fabricação dos armamentos. Desta forma, eles poderiam objetivar somente a produção de armas, deixando que as outras empresas realizassem as demais tarefas.

No Brasil, a terceirização teve um aumento significativo de aplicação a partir da identificação da necessidade de modernizar a produção, tendo em vista o processo de globalização da economia.

A consolidação de um novo modelo econômico nos anos 90 trouxe implicações significativas para o conjunto das empresas que atuam no Brasil. O processo de globalização dos mercados com a exigência de novos programas de gestão da produção, de reorganização de trabalho e de inovação tecnológica, obrigou as empresas instaladas no país a se reciclarem para enfrentar a concorrência. No caso brasileiro, a opção foi pela terceirização, que teve rápida e ampla difusão por todas as atividades da economia (MIRANDA, 2004, p.2).

Com a adoção em maior número da prática de terceirização houve uma mudança na relação de trabalho.

O mercado de trabalho não é mais um sinônimo de oferta de vagas de empregos. As empresas estão passando por transformações, com redução de tamanho, eliminação de níveis hierárquicos e modificações nos perfis profissionais; isso tem provocado demissões, troca de funcionários e, ao mesmo tempo, o aumento na contratação dos terceiros. Antigamente as empresas prezavam a lealdade dos funcionários e o relacionamento entre empregados e empregadores pautava-se pelo reconhecimento mútuo, era a época do mercado local (OLIVEIRA, 2002, p.101).

Há, atualmente, um tipo de profissional que não é mais diretamente contratado pela empresa, mas sim contratado por uma empresa parceira-terceira. Este profissional apesar de muitas vezes estar fisicamente alocado nas dependências da empresa, não pertence diretamente ao seu quadro. Assim identificamos dois tipos de profissional: os empregados e os terceiros.

Curiosamente, porém, ainda que possamos visualizar os termos empregados e terceiro como extremos, posições diametralmente opostas numa escala bipolar, a verdade é que algo continua unindo esses dois conceitos: a empresa para qual trabalham! Empregados e terceiros têm em comum o fato de que ambos trabalham para a mesma empresa, e dela necessitam para a sua sobrevivência (OLIVEIRA, 1994, p.47).

Este tipo de profissional, apesar de apresentar diferentes características quanto à relação de trabalho com a empresa contratante, apresenta como ser humano as mesmas necessidades e anseios. Estes profissionais são suscetíveis às questões contidas nos conceitos de motivação e de valorização. Independente da diferenciação existente quanto à forma de contratação, contratados diretamente ou indiretamente (terceirizados), estes últimos são antes de mais nada seres humanos.

A motivação é um processo psicológico básico. Juntamente com a percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem, a motivação sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano (CHIAVENATO, 2005, p.242).

Para o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) (2005) um dos fundamentos da excelência é a valorização das pessoas:

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem estar e a satisfação da força de trabalho, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, possibilitando o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas.

E para este fundamento de excelência, o conceito de pessoas apresentado no PNQ (2005) considera

os diferentes grupos de pessoas da força de trabalho – tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização.

Baseado neste conceito, independente do tipo de contrato de trabalho, todos os profissionais dentro da organização devem ser tratados e avaliados como pessoas que têm o mesmo objetivo da empresa: o crescimento. O planejamento e atuação de gestão das empresas não devem deixar de considerar o fator humano como um dos fatores de maior impacto, sob o risco de não alcançar as metas de crescimento, lucratividade.

Antes que uma empresa seja pensada como um conjunto de máquinas e equipamentos ou como uma estrutura formal que distribui funções de procedimentos, sistemas e computadores talvez deve ser pensada como organização social, humana. Esse lembrete, embora óbvio, torna-se cada dia mais importante, pois vemos que muitos administradores e especialistas estão progressivamente mergulhados em soluções técnicas racionais, ao mesmo tempo que o clima, do ponto de vista humano, parece estar, em boa parte das empresas, cada dia mais tenso, desgastante, pouco motivador (OLIVEIRA, 2002, p.146-147).

Entendendo que a valorização das pessoas independe do tipo de contrato firmado entre o profissional e a empresa contratante, apresenta-se o

fator motivação como um dos mais importantes a ser considerado na gestão de pessoas.

Por motivação tem-se:

Vamos definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Motivação é o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma. Se as pessoas forem forçadas, estarão realizando o trabalho apenas por pressão. Agem porque julgam que têm de fazê-lo, mas se estiverem motivadas farão a escolha certa para realizar o trabalho de forma correta porque significará algo para elas (OLIVEIRA, 2002, p.149).

Assim, especificamente quanto aos terceirizados, identifica-se um certo descaso na aplicação de boas práticas de motivação (REZENDE, 1997). As empresas contratantes ainda não atentaram para a importância, a necessidade e o possível retorno que a gestão de pessoas para terceirizados pode significar.

Há duas categorias de profissionais a serviço da Petrobras. Os de empresas que prestam serviços veem com inveja os benefícios e ganhos obtidos pelos acordos coletivos dos petroleiros da estatal. Como são filiados a outros sindicatos, não são beneficiados pelas conquistas. Uma é o abono de férias. Os funcionários da Petrobras ganham um salário completo. Os terceirizados ganham o que a lei manda: um terço do salário. Segundo Radiovaldo Santos, diretor de Relações Institucionais da Federação Única dos Petroleiros, os contratados chegam a ganhar metade do salário de um petroleiro concursado [...]. Os terceirizados não podem frequentar refeitórios e não entram nem pelo mesmo portão na fábrica (ALMEIDA, 2003, p.37).

Na pesquisa realizada com profissionais terceirizados na cooperativa de serviços de informática (PINTO, 2003), 64% dos entrevistados consideram que as empresas praticam ações que podem reduzir a motivação, sendo que destas a falta de *feedback* e as más condições de trabalho são as ações registradas com mais frequência quanto à redução de motivação.

Terceiros sem treinamento, orientação necessária e discriminados podem não trazer o retorno em produtividade esperado. O fato de ser terceirizado não iguala o profissional a um equipamento que não sofre influência do clima e da cultura organizacional.

As diferenças de tratamento e a discriminação são evidenciadas também quando se examinam as condições de conforto e de higiene adotadas na área da empresa contratante e oferecidas para os trabalhadores terceirizados (MIRANDA, 2004, p.11).

Terceirizar é fácil, mas nem sempre é fácil garantir a eficiência em serviços delegados a terceiros. Muitas vezes, a terceirização é vista como uma passagem de responsabilidade a terceiros, incluída aqui a falsa premissa de que estes automaticamente terão um desempenho satisfatório, desde que adequadamente selecionados. Na maioria das vezes, é necessário treinar o terceiro para agir como parceiro pretendido pela empresa - e isso requer esforço do contratante e tempo de adaptação do contratado (QUEIROZ, 1998, p.135).

Considerando a pesquisa realizada com os profissionais terceirizados na cooperativa de prestação de serviços de informática (PINTO, 2003), uma das hipóteses formuladas foi a existência de tratamento diferenciado entre empregados e terceirizados e se estes terceirizados identificaram ações ou omissões qualificadas como discriminatórias.

De acordo com a pesquisa, 86% dos entrevistados consideram que existe tratamento diferenciado entre empregados contratados diretamente e os terceirizados. Ainda segundo a pesquisa, 79% consideram que ao longo da atuação como terceirizado, sofreram com ações ou omissões qualificadas como discriminatórias. Os itens de tratamento diferenciados mencionados com mais frequência na pesquisa foram:

- programa de treinamento somente para empregados;
- não participação dos terceirizados nas atividades sociais da empresa (festas, comemorações em geral);
- veto à participação em reuniões;
- fornecimento de equipamento inferior ou não adequado ao terceirizado;
- veto à utilização de infra-estrutura da empresa (restaurante, Internet, telefone).

Alguns relatos nos questionários de Pinto (2003) apontam para situações nas quais os terceirizados verificam preconceito pelo simples fato de serem terceirizados. Em um relato o cooperado menciona este

preconceito: “[...] se você fosse bom mesmo, a empresa já o teria contratado”. Um outro cooperado cita como discriminação a forma de tratamento: “por diversas vezes vi cooperados serem chamados de terceiros de forma pejorativa, apenas como forma de agressão ou para mostrar que estavam em situação inferior aos demais empregados da área”. Ainda segundo um outro cooperado, a discriminação existe através do veto para participação em reuniões técnicas, desinteresse pelo crescimento profissional, tratamento não respeitoso, desconfiança quanto à capacidade técnico-profissional e de empenho no trabalho, preconceito social, como se o terceirizado fizesse parte de uma casta inferior ao funcionário. “Por exemplo, eu já trabalhei em duas empresas que tinham restaurantes internos e alguns funcionários não se sentavam nas mesas em que houvesse terceirizado”.

Cabe à empresa contratante determinar que tipo de práticas de gestão de pessoas deve implementar para obter um melhor resultado quanto à produção, à qualidade e à melhoria do ambiente empresarial.

Essa opção não deve ocorrer por caridade, mas sim por se tratar de uma medida inteligente, uma estratégia corporativa que deve ser avaliada, planejada e controlada, vislumbrando a motivação das pessoas, a criação de um clima organizacional favorável, e conseqüentemente, uma melhor produtividade.

A terceirização responsável requer tratamento humanitário. Humanitarismo não se confunde com filantropia, bom-mocismo ou caridade de qualquer espécie, mas pressupõe tratamento digno e respeito ao ser humano (SILVA, 1997, p.122).

O *turn-over* de prestadores de serviço denuncia inadequação de conduta da empresa contratante, tal qual na empresa de alta rotatividade de empregados (FONTANELLA, 1994, p.58).

Ainda na pesquisa realizada com profissionais na cooperativa de prestação de serviços de informática (PINTO, 2003) constatou-se que o tratamento diferenciado pode influenciar a produtividade do profissional terceirizado. De acordo com a pesquisa, 86% dos entrevistados consideram que o tratamento diferenciado pode afetar a produtividade.

Um cooperado exemplifica como a empresa contratante pode ter perdas no caso de serem praticadas ações redutoras de motivação: *“O profissional pode produzir com menos interesse ou até mesmo trocar de empresa”* (PINTO, 2003).

Estes problemas podem e devem ser evitados através da adoção de gestão da terceirização que considere a todos como profissionais, que independente do tipo de contrato, podem e devem conhecer as metas da empresa, minimizando uma possível queda de produtividade, advinda da percepção de exclusão por parte dos terceirizados.

Com isto minimizam-se as diferenças entre os tipos de profissionais existentes na mesma empresa, no intuito de haver menor discriminação e maior coesão.

Vantagem não tem nenhuma quando você trata as pessoas de maneira diferenciada. Desvantagens são muitas, porque você nunca vai ter uma pessoa inteiramente. A reciprocidade, a lealdade, até a motivação para trabalhar, são muito ligadas a isso: se a pessoa nunca se sente plenamente parte. É muito importante que a gente se sinta importante. Não é que a gente se sinta “o maioral”. Entendo que ninguém é insubstituível, que isto não existe. Mas é fundamental a gente saber que o nosso trabalho tem valor. Eu não posso ver vantagens em você separar ou tratar de maneira diferenciada. Só se a parte terceirizada fosse um monte de máquinas. Máquina não tem sentimento. As pessoas são iguais, têm expectativas iguais [...] (SILVA, 2002, p.27).

Conceitos sobre gerenciamento de profissionais terceirizados

Abaixo é apresentado um quadro que relaciona práticas recomendáveis para gestão de terceirizados com práticas já adotadas para a gestão de pessoas (empregados). A premissa para a formulação deste quadro é que as empresas contratantes devem aplicar conceitos de gestão de pessoas para os profissionais terceirizados. A adoção destas práticas servirá para que as empresas alcancem um retorno ainda maior com a opção da terceirização no que concerne à produtividade, e consequentemente, à competitividade.

QUADRO 1 - RELACIONAMENTO ENTRE MELHORES PRÁTICAS PARA GESTÃO DE TERCEIRIZADOS X MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS (EMPREGADOS)

GESTÃO TERCEIRIZADOS	GESTÃO DE PESSOAS
Participação nas ideias e decisões	Envolvimento dos Funcionários - Definimos este conceito como um processo participativo que utiliza o contingente total de funcionários e tem por objetivo estimular um crescente comprometimento com o sucesso da organização. A lógica por trás deste processo é que, por meio do envolvimento dos funcionários naquelas decisões que lhes dizem respeito e aumentando sua autonomia e controle sobre seu próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego (p.187).
Avaliação periódica	Avaliação de Desempenho - As avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento: identificam as habilidades e competências dos funcionários que se acham inadequadas, e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. De maneira semelhante, a eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento pode ser determinada através dos resultados da avaliação de desempenho dos funcionários que deles participam. As avaliações também atendem ao propósito de fornecer <i>feedback</i> aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho deles. Além disso, elas também são usadas como base para alocação de recompensas (p.474).
Reconhecimento do trabalho	Programa de reconhecimento - O reconhecimento pode ter várias formas. Você pode cumprimentar um subordinado em particular pelo seu bom desempenho. Pode enviar um bilhete ou uma mensagem por e-mail, com um elogio a respeito de algo positivo que o funcionário tenha feito. Pare reforçar a coesão e a motivação dos grupos, pode-se celebrar o sucesso das equipes (p.186).
Treinamento	Programa de Treinamento e Desenvolvimento - Os programas de treinamento podem afetar o comportamento no trabalho de duas maneiras. A mais óbvia é aperfeiçoando as habilidades necessárias para que o funcionário realize suas tarefas com sucesso. O aperfeiçoamento das habilidades aumenta o potencial de desempenho de alto nível. Um segundo benefício do treinamento é que ele melhora a auto-eficácia do funcionário (p.488).
Não discriminação	Equidade - Do ponto de vista da equidade, é preciso considerar as repercussões da mistura de trabalhadores fixos e temporários quando as remunerações são muito dispare. Quando os temporários trabalham juntamente com os permanentes, que recebem salários maiores e benefícios adicionais, seu desempenho tende a sofrer (p.201).

FONTE: Adaptado de Robbins (2002)

Considerações finais

As empresas implantam a terceirização buscando menor custo e maior competitividade. Consideram que a simples contratação da empresa parceira-terceira garantirá os resultados 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 - convivendo no mesmo ambiente e em várias ocasiões com regras muito diferentes, por exemplo, a diferenciação na utilização de espaços físicos, como a proibição de utilização do mesmo restaurante e banheiro, ou ainda, 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, a empresa contratante deve procurar eliminar ou minimizar a diferenciação de tratamento, através de uma gestão de pessoas que identifique em que pontos pode atuar para que os terceirizados, apesar de legalmente estarem ligados a outra empresa, possam se identificar com a empresa contratante e dar um retorno satisfatório em desempenho e produção.

Apresenta-se, desta forma, uma relação ganha-ganha. 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.

Cabe ressaltar a importância da realização de outras pesquisas para a avaliação da relação entre terceirizados e as empresas contratantes, e assim serem verificadas medidas e práticas que podem ser aplicadas, tendo por objetivo um melhor relacionamento entre as empresas e os terceirizados, e conseqüentemente, o sucesso no alcance das metas do negócio.

- Recebido em: 04/01/2007
- Aprovado em: 16/03/2009

Referências

- ALMEIDA, Cássia. A Terceirização que mata: menos salários e benefícios. **O Globo**, Rio de Janeiro, 20 jul. 2003, Economia, p.37.
- ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CASTRO, Rubens Ferreira de. **A terceirização no direito do trabalho**. São Paulo: Malheiros, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FEENY, David F.; WILLCOCKS, Leslie P. O que não terceirizar. **HSM Management**, São Paulo, v. 2, n.10, p.132-138, set./out. 1998.
- FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (des) humano da terceirização**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/temas/fornecedores1.asp>. Acesso em: 04 out. 2003.

MIRANDA, Carlos Roberto. **Ataque ao mundo do trabalho**: terceirização e seus reflexos na segurança e saúde do trabalhador. Disponível em: <<http://www.saudeetrabalho.com.br>>. Acesso em: 18 jan. 2004.

OLIVEIRA, Marco. **Terceirização**: estruturas e processos em xeque nas empresas. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira, 2002.

PINTO, Márcia Felizardo Fonseca. **Avaliação da satisfação do trabalhador terceirizado quanto a gestão da empresa contratante**: estudo de caso da Cooperativa Green Matrix. 2006. 59p. Dissertação (Mestrado em Gestão pela Qualidade Total) – Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2003.

PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE (PNQ). **Critérios de excelência**. Disponível em: <<http://www.fpnq.org.br>>. Acesso em: 06 mar. 2005.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**. 9.ed. São Paulo: STS, 1998.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p.6-15, out./dez. 1997.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de: Reynaldo Marcondes. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável**: modernidade e modismo. São Paulo: LTr, 1997.

SILVA, Márcia Felizardo da. **Avaliação da terceirização quanto aos aspectos motivacionais**. 2002. 40p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão pela Qualidade Total) – Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2002.

SILVA, Ronaldo A. R. da; ALMEIDA, Myrian C. de. Terceirização e quarteirização: indicativos estratégicos para implementação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras (RJ). **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1977. 1 CD-ROM.