



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**

**TERCEIRIZAÇÃO  
DE COLABORADOR A PRESTADOR DE SERVIÇOS**

**MARCOS HODUM**  
**RA 2035134-6**

**PROF. ORIENTADOR: ALEXANDRE ZIOLI FERNANDES**

**Brasilia/DF, Maio de 2007**

**MARCOS HODUM**

**TERCEIRIZAÇÃO  
DE COLABORADOR A PRESTADOR DE SERVIÇOS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. Orientador: Alexandre Zioli Fernandes

**Brasília/DF, Maio de 2007**

**MARCOS HODUM**

**TERCEIRIZAÇÃO  
DE COLABORADOR A PRESTADOR DE SERVIÇOS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. Orientador: Alexandre Zioli Fernandes

**Brasília/DF, Maio de 2007**

**Banca examinadora:**

---

**Prof. Alexandre Zioli Fernandes**  
**Orientador**

---

**Prof**  
**Examinador**

---

**Prof**  
**Examinador**

*À Kátia, minha esposa e companheira das constantes revisões em busca da qualidade deste trabalho.*

*Agradeço à minha esposa e famílias, meu constante apoio para a continuidade da formação acadêmica.*

*Agradeço ao Professor Alexandre Zioli Fernandes pelo apoio à orientação para a correta condução do trabalho até a sua conclusão.*

*Agradeço também aos professores do curso de Administração pelo incentivo e direcionamento apoiado nas melhores bases teóricas para o aprendizado da vida profissional.*

*Agradeço finalmente a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram e contribuem para a melhoria da vida acadêmica, profissional e social.*

*Empresas que fazem crescer pessoas, fazem  
crescer lucros. Empresas que destroem pessoas,  
destroem lucros.*

*Thomas Connellan  
Inside the Magic Kingdom*

## RESUMO

O presente trabalho trata do estudo do perfil do profissional da área de tecnologia da informação frente à terceirização das atividades de desenvolvimento, suporte e manutenção. Este estudo tem como finalidade analisar de que forma o perfil funcional dos profissionais de tecnologia da informação deverá ser moldado e a que velocidade para não ficar defasado no mercado, dificultando a sua recolocação. O embasamento teórico discorre sobre os motivos que levam uma empresa a terceirizar serviços de uma forma geral, faz um breve apanhado sobre o conceito da terceirização com enfoque ao objeto de estudo e traça rapidamente o seu histórico. Na seqüência, demonstra o posicionamento das empresas frente à globalização e dá uma breve visão da situação profissional na ótica do empregado, com base em uma análise comportamental. A escolha do tema pretende gerar subsídio para o direcionamento dos processos de terceirização numa perspectiva de recolocação profissional nas grandes levas de profissionais que são disponibilizados no mercado a cada processo. Conclui afirmando que o enfoque a ser dado pelo profissional deverá ser o comportamental, adicionado da flexibilidade necessária para a atualização teórica de forma rápida e eficiente, na medida da exigência do mercado.

Palavras-chave: terceirização e perfil profissional.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERP – *Enterprise Resource Planning* – Sistema integrador de todas as atividades de suporte à gestão;

IT – *Information Technology* – Tecnologia da informação;

TI – Tecnologia da informação;

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – <i>Ranking</i> de habilidades específicas ao cargo .....	33
Quadro 2 – <i>Ranking</i> de habilidades quanto ao relacionamento .....	33
Quadro 3 – <i>Ranking</i> de habilidades quanto à condução dos processos .....	34
Quadro 4 – <i>Ranking</i> do conhecimento do negócio do cliente .....	34

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 .REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 Em busca da excelência .....	13
2.2 O foco nas competências diferenciais .....	13
2.3 Terceirização como conceito .....	15
2.4 Breve histórico da terceirização .....	19
2.5 Oportunidade além das fronteiras .....	20
2.6 O novo capital .....	22
2.7 De colaborador a prestador de serviços – a ótica do empregado .....	23
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	28
3.1 Tipo de pesquisa .....	28
3.2 População participante .....	28
3.3 Técnicas e instrumentos .....	28
3.4 Procedimentos .....	29
3.4.1 Coleta dos dados .....	29
3.4.2 Análise de conteúdo .....	30
<b>4. RESULTADOS</b> .....	32
<b>5. DISCUSSÃO</b> .....	36
5.1 Organizações, recursos humanos e mercado .....	37
5.2 Empresas sem fronteiras .....	39
5.3 Empresa x profissional, a visão do relacionamento .....	40
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	42
<b>7. REFERÊNCIAS</b> .....	44

## 1. INTRODUÇÃO

A terceirização é uma atividade que vem sendo utilizada em larga escala pelas empresas em todos os níveis. A principal prerrogativa utilizada para justificar este processo está na intenção da empresa em desfazer-se das atividades que estejam fora do seu *core business*, buscando parcerias que supram as necessidades das atividades acessórias e de apoio, objetivando a máxima eficiência no que lhe compete por essência para a consecução do seu objetivo principal: o lucro.

No âmbito da tecnologia da informação, a busca de parceiros que viabilizem a execução das atividades acessórias e de apoio é uma prática que se intensifica a cada ano. Segundo Silva (1997), essa prática objetiva a redução dos custos de operação e o ganho associado ao aumento da qualidade do serviço prestado. Para garantir a parceria, algumas empresas se especializam no mercado da prestação de serviços em tecnologia da informação.

Na ocorrência da terceirização, os colaboradores que suprem as atividades ficam com a sua posição ameaçada. Segundo Saad (2006), em muitos casos, a empresa provedora dos serviços absorve ou é convidada pela empresa que terceiriza, a absorver a mão-de-obra que será disponibilizada no mercado. A empresa provedora normalmente avalia os benefícios da absorção levando em conta o perfil profissional do “candidato”. Neste âmbito, é identificado o tema abordado nesta monografia: o perfil profissional necessário, nos processos de terceirização da mão-de-obra na área de tecnologia da informação.

Atuais estudos e direcionamentos para o enquadramento profissional, focado nas competências individuais, tratam de forma bastante genérica a situação, no máximo dando enfoque nas competências específicas da habilitação profissional, tendo sido encontrada pouca bibliografia direcionada ao tema apresentado.

Esta monografia visa gerar conhecimento acadêmico sobre a percepção e necessidade de adequação das funções ligadas à área de tecnologia da informação em benefício dos profissionais envolvidos nos processos de terceirização.

Apresentado o tema e a justificativa, observa-se a busca de respostas à seguinte questão: Qual é o perfil funcional exigido pelo mercado, para o correto

enquadramento, a ser desenvolvido pelos profissionais da área de tecnologia da informação objetivando um melhor posicionamento no mercado de trabalho?

A pesquisa tem como objetivo analisar o desenvolvimento funcional necessário no âmbito dos serviços terceirizados, com foco na área de tecnologia da informação.

De forma mais específica, a pesquisa pretende, através dos resultados obtidos, promover o enquadramento dos profissionais envolvidos de forma coesa com as necessidades dos provedores e o mercado. Além disso, busca-se o direcionamento da adequação profissional de forma dinâmica em momentos de alta rotatividade de provedores.

Para se chegar às respostas do problema apresentado, deverão ser mesclados dois métodos: a entrevista não estruturada e em seguida a análise de conteúdo. Verifica-se que, com a aplicação de entrevistas não-estruturadas, os objetivos propostos podem ser atingidos de forma mais eficaz. A abrangência permitida para as respostas confere ao entrevistado a possibilidade fazer suas colocações dentro do seu universo de referência. De acordo com May (2004, p.150), "... esse método é caracterizado pela *flexibilidade* e pela descoberta do *significado*, ao invés da padronização ou de uma preocupação em comparar limitando as respostas com um esquema de entrevista estabelecido". Em seguida é realizada, sob os textos transcritos das entrevistas, uma análise de conteúdo para identificação de conceitos, dentro do conjunto de textos, assemelhados e que façam inferência a mensagens em seu conteúdo. Segundo Bardin (1977, p.42), a análise de conteúdo "pretende derivar *directamente* a partir dos traços formais lingüísticos e da sua freqüência ou co-ocorrência dados de ordem psicológica, sociológica, política ou outra, relativos às chamadas condições de produção ou recepção".

Para a correta percepção do leitor, do assunto como está sendo tratado nesta monografia, estruturou-se o texto da seguinte forma: no preâmbulo do referencial teórico é dada uma visão geral do tema apresentado e logo em seguida é demonstrada a visão no foco específico da pesquisa. Na seqüência é apresentado o conceito de terceirização sob a luz de vários autores, novamente atendo-se ao foco. Um breve histórico é apresentado no tópico seguinte com o objetivo de situar o leitor em relação à evolução dos processos de terceirização. Nos dois próximos tópicos é abordada a abertura do mercado como conseqüência dos processos de globalização

e demonstrado o seu efeito nos processos de terceirização. No último tópico desta referência bibliográfica é abordada de forma mais abrangente a percepção situacional do profissional envolvido nos processos de terceirização. Na seqüência é apresentado o desenvolvimento da metodologia utilizada para a obtenção dos resultados, assim como os próprios resultados. A discussão é iniciada no item seguinte e discorre sobre os resultados obtidos em relação ao referencial teórico apresentado, culminando com a conclusão da pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Em busca da excelência.**

As empresas buscam diferencial que agregue eficiência aos processos, aliado a constante redução dos custos de produção. Com essa tarefa, objetivam o crescimento contínuo da competitividade no mercado, o que proporciona a segurança do capital investido.

A excelência neste caso é a concentração dos esforços da organização no desenvolvimento das atividades que lhe conferem maior ganho em escala por estarem atreladas ao *core business*, ficando as atividades acessórias e de apoio por conta de parceiros denominados provedores dos serviços.

Terceirização pode ser a ferramenta que proporciona os meios para o alcance desse objetivo, conferindo diferenciais através de parcerias que podem ser firmadas para realização imediata ou em longo prazo.

Um fator decisivo na conquista deste diferencial está diretamente associado ao capital intelectual pertencente ao provedor dos serviços contratados na forma terceirizada. Este capital pode ser o próprio ex-colaborador da empresa contratante ou prestador de serviços qualificado.

Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos sobre terceirização de uma forma geral, na visão de autores nacionais, assim como artigos pesquisados na internet, que abordem os mesmos conceitos, com enfoque no fator humano, objeto do processo, nas terceirizações dos serviços de tecnologia da informação.

### **2.2 O foco nas competências diferenciais.**

As organizações perceberam que precisam focar mais no seu negócio, na sua atividade fim, para acelerar o crescimento e obter melhores resultados, abrindo mão das atividades que são entendidas como simples suporte.

A dinâmica dos processos e a necessidade de redução de custos nas organizações, com o objetivo de otimizar e melhorar a produtividade maximizando os resultados exige que as empresas avaliem a necessidade de manutenção de determinadas atividades ou a necessidade da busca de parceria que agregue valor.

A esta parceria dá-se o nome de terceirização, que está relacionada diretamente aos serviços que permeiam a atividade fim, complementada ou não por um agregado físico como resultado.

Segundo Saad (2006, p.2):

Com o passar dos anos, as organizações tornaram-se cada vez mais complexas e seus recursos mais e mais especializados e direcionados segundo as várias disciplinas que compõem suas operações, tais como, manufatura, engenharia, recursos humanos, tecnologia da informação, distribuição, vendas, entre outros. A terceirização possibilita que elas se dediquem com exclusividade às atividades pelas quais efetivamente se diferenciam de seus concorrentes, “*as core competencies*”...

A complexidade das organizações pode ser observada pelo volume de relacionamentos que são gerados internamente, como consequência do constante aumento ao longo do tempo das atividades para se chegar ao produto final. Outra forma é a fusão de duas ou mais organizações, podendo ser do mesmo ramo de atividade ou de ramos diferentes. Porém, a definição das competências diferenciais para subtração das atividades que serão terceirizadas depende de diversos fatores, principalmente culturais, que se não observados, podem gerar problemas para o andamento do processo.

Uma das consequências da terceirização é a modificação do modelo de relacionamento entre empregado-empregador, que neste momento é descrita como necessária. Alguns provedores dos serviços terceirizados preferem manter a mão-de-obra existente na organização pela qualificação em relação ao conhecimento dos processos próprios da organização, necessário para a execução da atividade, ou até mesmo a pedido desta. Enquanto ligado à organização o tratamento é dado ao indivíduo, objeto da execução da atividade, na forma de colaboração. Quando ligado a uma nova organização, provedora dos serviços de terceirização, para a execução da mesma atividade, o tratamento é dado na forma de prestação de serviço.

Nessa pesquisa bibliográfica é dada ênfase à análise do comportamento de profissionais da área, principalmente no âmbito da passagem de colaborador a prestador de serviços e suas reações frente às constantes mudanças provocadas pelas organizações.

Segundo Carelli (2003, p.1):

A terceirização é um instrumento que vem sendo utilizado em larga escala pelos empresários, com vistas à redução de custos, maior produtividade e

melhor gerência de seu produto, gerando intensa modificação nas relações empregado-empregador, ocasionando também, por sua vez, grande precarização das condições de trabalho e diminuição de direitos trabalhistas.

A relação empregado-empregador, de que trata Carelli, pode se intensificar ou não, dependendo do número de relações diferentes a que o indivíduo é submetido em curtos espaços de tempo. Os contratos com os provedores podem ser formalizados prevendo curta duração, o que fará com que o prestador de serviços precise ser demitido e contratado a cada mudança ocorrida.

### **2.3 Terceirização como conceito.**

O conceito de terceirização, sob a perspectiva do enfoque ao objeto de estudo, será apresentado de acordo com a definição de alguns autores.

As empresas que investem no capital intelectual buscam a melhoria das atividades internamente, evitando dessa forma a participação de agentes externos ao negócio no processo de produção. Esta pode ser uma afirmativa antiquada para o ano de 2007, de acordo com a observação de Saad (2006, p.2):

Esta situação, entretanto, começou a se alterar ao longo do tempo. As empresas começaram a descobrir que alguns recursos internos podiam não estar apresentando um desempenho tão adequado quanto os recursos externos similares. Surge então o conceito de terceirização, inicialmente com ênfase apenas na substituição de recursos internos por recursos externos, com redução de custo e/ou melhoria de qualidade.

Em conceito tradicional, de acordo com o dicionário Aurélio da língua portuguesa (FERREIRA, 1991), terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria. Nesta relação, permanece a empresa contratante concentrada apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua, enquanto a contratada providenciará o suporte necessário às atividades de condução como provedora dos serviços de manutenção do negócio do contratante. Sob esse aspecto, entende-se que a terceirização é um conjunto de processos entre uma empresa que está terceirizando e outra empresa que está provendo os serviços, de forma completamente autônoma uma da outra. Segundo Kardec e Carvalho (2002, p.42):

Terceirizar passa pelo pressuposto básico de uma relação de parceria, por uma atuação semelhante com a Contratante e, sobretudo que seja uma relação de resultados empresariais para as partes envolvidas, trazendo uma vantagem competitiva para a empresa contratante, através de uma

economia de escala e para a empresa contratada através de uma maior especialização, comprometimento com resultados e autonomia gerencial.

O termo recebeu diversas denominações desde a última década, na tentativa de elucidar ou caracterizar melhor o conceito, agregando diferencial a atividades específicas relativas a processos de terceirização, porém isto pode confundir o leitor se a interpretação do termo não estiver devidamente associada ao processo.

Conforme relata Silva (1997, p.20):

No bojo dessa corrida desenfreada para recuperar o tempo perdido, nesta década de 90, familiarizamo-nos com os mais diversos nomes. *Outsorsing*, *just in time*, Q1, ISO9000, Kambam, *lean production*, e tantos outros ... Mais recentemente vêm se firmando conceitos mais arrojados, gerados pela filosofia do *lean production* (produção enxuta).

E mais abaixo ele ressalta (1997, p.20):

O *lean production* ou “produção enxuta” nada mais é do que a busca da competitividade por meio da redução de custos e tempo de produção, além da eliminação de ativos onerosos, o que ocorre com a transferência de atividades de pouca correlação com o produto final para terceiros, mantendo em suas mãos apenas o *core busines*, o seu negócio principal, o seu produto final.

E toca no ponto da qualidade quando diz (1997, p.20), “A preocupação com a qualidade, custos e competitividade de componentes e subconjuntos passa às mãos de terceiros que os tomam como seu negócio principal.”

No sentido administrativo, aponta Silva (1997), de uma forma geral que terceirizar significa descentralizar a terceiros, processos auxiliares (atividade-meio) à atividade principal (atividade-fim). Modismo ou não, as empresas têm recorrido à terceirização, como meio de atender o trinômio: produtividade, qualidade e competitividade no mercado. Agregue-se a este conceito uma dificuldade a mais, quando no Brasil é verificada a terceirização frente às atuais políticas fiscais impostas pelo governo.

Nesse sentido, a busca pela otimização dos recursos impele as empresas a concentrar-se nas atividades específicas do negócio, buscando a máxima eficiência das atividades consideradas meios para se obter os resultados desejados, na forma terceirizada. Teoricamente espera-se a máxima eficiência das atividades meio, transformadas em meras despesas de produção ou de obtenção do resultado, que

podem ser abatidas do resultado bruto, economizando-se em valores de encargos e tributos ao final das contas. De acordo com Carelli (2003, p.57):

As mudanças ocorridas no trabalho humano e em sua organização, causadas pela reestruturação produtiva e pelo novo regime de acumulação de capital, são profundas, e têm objetivo claro: a redução dos custos do trabalho e a subjugação dos trabalhadores ao domínio econômico do capital.

Onde se pode interpretar que o principal envolvido no processo de dissociação da mão-de-obra da posição de trabalho que está sendo negociada – o trabalhador – é mera fonte de custos para a empresa e pode a qualquer momento trocar de posição, não interferindo no processo produtivo.

Em virtude dessa maquiagem embutida no negócio da organização, que transforma a mão-de-obra operante em nome da empresa na atividade meio, surge uma nova conceituação ou forma de relacionamento no empreendimento, nova forma de trabalho, fora do contexto da empresa. Segundo Valentim (1999, p.524), “Novas formas de trabalho surgem no quadro imposto pela reestruturação da produção. Os trabalhadores não são mais todos concentrados na empresa... sob as ordens diretas...”, percebe-se que o processo de negociação da mão-de-obra afasta consideravelmente o indivíduo do contexto que define a imagem da empresa.

Sob o aspecto da imersão no negócio da empresa, o indivíduo uma vez terceirizado inicia um processo de desapego da empresa anterior, para concentrar os seus esforços em cumprir as atividades nos moldes exigidos pela nova empresa, apesar de estar prestando o mesmo serviço para a antiga empresa. Aos poucos a atividade executada é encarada pelo próprio prestador como uma mera mercadoria, como coloca Carelli (2003, p.155):

Com a intermediação da mão-de-obra, de uma vez por todas, é tratado o trabalho não mais como uma relação, mas sim como uma mercadoria, a ser vendida pelo preço de mercado, posição aviltante em que, transformando em mercadoria sabidamente abundante e descartável, pode chegar a limites extremos de valorização ínfima.

Percebe-se, portanto, que é iniciado um processo de precarização da mão-de-obra prestada uma vez que, tratada como mera mercadoria, não se dá ao devido valor exigido pela qualidade necessária da atividade meio, por conta da ausência do efetivo comprometimento com o negócio, para se chegar ao fim ideal da prestação. Inicia-se ainda um processo de exclusão social pelo achatamento das condições de trabalho, conforme coloca Silva (1997, p.104):

Pesquisa do DIEESE (maio/93) ... constatou que em 47,5% das empresas que praticaram a terceirização o contrato de trabalho temporário foi utilizado. Em 72,5% dos casos houve perda de benefícios sociais, em 67,5%, achatamento salarial e em 32%, negligência quanto ao fornecimento de equipamentos de proteção individual.

Sob a mesma ótica, coloca Carelli (2003, p.191), “A intermediação da mão-de-obra causa sérios gravames aos trabalhadores, como a quebra do sistema protetivo laboral e a precarização do trabalho humano”, advertindo sobre os malefícios causados em termos sociais, com relação ao tratamento mal qualificado que vai sendo dado aos participantes do processo chamado de estruturação da produção.

De acordo com Silva (1997, p.104), “A terceirização pode e deve ser defendida como um meio de fixação de esforços gerenciais no produto principal, busca de melhoria contínua da qualidade, produtividade e competitividade”, porém ao processo é dado o direito de conceder ao contratante a medida da qualidade a que esteja disposto a pagar.

Conforme se observa, no processo de desvinculação do indivíduo como empregado para atuar na condição de terceiro, a empresa normalmente espera ter um dispêndio no mínimo menor à proporção da metade. Visão incoerente do processo, uma vez que na prática o dispêndio ao qual a empresa estará isentada, será o do controle de tudo o que circunda a manutenção do indivíduo, seja direta ou indiretamente.

Como conseqüência da interpretação e execução de forma incorreta do processo de terceirização algumas empresas pagam caro por isso, denegrindo desde a sua imagem no mercado até a sua própria manutenção interna, causando desequilíbrios muitas vezes difíceis de serem revertidos e que afetam principalmente o trabalhador envolvido e o valor da mão-de-obra no mercado.

#### **2.4 Breve histórico da terceirização.**

Segundo Tomé (1998, *apud* Silva, 2005, p.27), a terceirização no Brasil, nos atuais moldes que nos são apresentados é proveniente das estruturas de produção iniciadas pelos processos de automatização das empresas produtoras de veículos automotores, tendo como meta a agilidade. Porém, este processo de repasse de

determinadas atividades a terceiros é bastante antigo, podendo ser percebido em eventos bíblicos, conforme é apontado na seqüência.

Segundo Saad (2006, p.1):

Alguns autores chegam a sugerir que os primeiros acordos de terceirização tenham sido lavrados desde tempos bíblicos, conforme descrito no capítulo 41 do livro da Gênese, quando os egípcios acumularam alimentos durante os sete anos de fartura em armazéns, possibilitando distribuir alimentos durante os sete anos de penúria que se seguiram.

Na seqüência da história, outros eventos demonstraram que a prestação de serviços por terceiros para manutenção de uma determinada atividade foi uma constante. Ainda na Idade Média, pela necessidade de armazenamento e distribuição, nas palavras de Saad (2006, p.1), “Já na Idade Média, na Europa do século XIV, os comerciantes se utilizavam de armazéns construídos em Veneza como locais de armazenamento e distribuição de suas mercadorias ...”.

Mais a frente, entrando já no século XX, alguns fatos da história nos remetem a confirmação das práticas de terceirização como busca da eficiência com foco no negócio, e até em empreendimentos não muito propícios para uma sociedade conservadora, conforme relata Saad (2006, p.1):

No século XX, mais precisamente na década de 30, um exemplo menos dignificante pode ser encontrado nas atividades clandestinas exercidas pelo famoso “*gangster*” Al Capone, que “terceirizava” o contrabando de bebidas alcoólicas provenientes do Canadá. Visando minimizar os riscos de roubo e seqüestro que frequentemente ocorriam nas remessas do Canadá para os Estados Unidos, Capone promoveu alianças estratégicas com ambiciosos provedores de serviços, que se responsabilizavam pelo transporte da “mercadoria” até o destino final por ele determinado.

Mas o marco principal, nos moldes mais conservadores de uma sociedade americana ou europeia – para se obter uma análise mais qualificada do processo – encontra-se no período inicial do século XX, definido pelas grandes empresas que eram intituladas “companhias” e como tal, eram auto-suficientes. Conforme coloca Saad (2006, p.2):

... a compreensão da importância do surgimento e do crescimento do uso de serviços terceirizados atualmente observada, começa com o reexame do conceito tradicional de “companhia”, definido por empresas gigantes como *General Motors* e *DuPont* desde as primeiras décadas do século XX. Segundo este modelo, as companhias eram grandes organizações, estruturadas verticalmente e auto-suficientes, ou seja, detinham a propriedade e exerciam o controle sobre todos os recursos (mão-de-obra, máquinas, materiais, informação, energia e assim por diante) de que necessitavam.

De acordo com Silva (1997, *apud* Silva, 2005, p.27), a contratação de terceiros foi iniciada nos Estados Unidos por volta da década de quarenta, quando houve a aliança com os países europeus a fim de combater as forças nazistas e em seguida contra o Japão. E ainda coloca que este processo consolidou-se como uma eficiente e eficaz técnica de administração com o desenvolvimento da indústria a partir da década de cinqüenta.

Entre as décadas de sessenta e oitenta, descrito por Silva (2005, p.27), em virtude de força de lei no Brasil, para nacionalização dos produtos finais fez florescerem parques industriais que sustentassem as grandes indústrias nos mais variados setores. Esses prestadores de serviços concentravam-se no ramo de negócio a que se propunham com exclusividade.

Ainda, no mesmo contexto, Silva (2005) diz que, conforme Leiria (1997), a partir da década de 90, o conceito de terceirização tornou-se uma ferramenta obrigatória para a conquista da competitividade e estabilidade no mercado, sem preocupações com análises e metodologias.

Atualmente empresas de todos os tamanhos avaliam constantemente o seu potencial voltado ao seu foco específico e separam as atividades meio, que podem ser compartilhadas com terceiros que lhes garantam a eficiência desejada.

## **2.5 Oportunidade além das fronteiras.**

O que pode estar modificando a forma como são tratados os ativos das empresas, principalmente as que eram multinacionais e agora passaram a ser conhecidas como transnacionais por conseqüência da aceleração da movimentação financeira, a abertura de mercados e a atratividade gerada pela oferta de baixo custo de instalação é a abertura total de mercados. Isto se tornou fato pela aplicação das regras neoliberais, o mais importante, porém resultou na desregulamentação trabalhista. Conforme coloca Carelli (2003, p.24), "... O trabalhador trataria seu trabalho como uma coisa posta a venda, e negociaria esta mercadoria como outra qualquer, submetendo-se à regra da oferta e da procura", leva a entender que a mão-de-obra ser tratada como mercadoria em igual valor e peso das mercadorias

inertes, perdendo o vínculo da legalidade, torna-se inevitável em um mundo globalizado.

A dissociação do valor do termo “colaborador”, muito usado atualmente no âmbito de recursos humanos das empresas, principalmente nas grandes empresas, passa a ser percebido quando o próprio trabalhador abre mão dos seus direitos em nome de uma flexibilização, conforme relata Carelli (2003, p.25):

Essas batalhas entre Estados (e trabalhadores) pelos investimentos e postos de trabalho e a luta pela competitividade, abriram espaço para a flexibilidade do mercado de trabalho, trazendo inevitavelmente a redução do custo (e do valor, obviamente) do trabalho humano, por meio de redução ou de exclusão de direitos com resultado salarial (gratificação natalina, horas extraordinárias, adicionais, etc) e direitos derivados da relação de trabalho, porém sem resultado salarial (normas de proteção ambiental do trabalho, encargos sociais, seguros, etc).

Em outro parágrafo, Carelli (2003, p.26) coloca novamente:

O impacto inicial da globalização é o arrefecimento ou o surgimento da competição internacional dos trabalhadores, gerando uma precarização maior do trabalho humano, resultando uma debilidade na coesão social.

Essa situação potencializa a precarização social quando passa a oferecer condições abaixo do esperado e, por conseguinte apoiado pelo Estado, de acordo com Jeammaud (2000, p.86):

Potencializa o risco de um ‘*dumping* social’, cujos patrocinadores são os próprios Estados, além de organizações sindicais que, para favorecer a implantação da empresa em seu território, aceitam negociar em detrimento de padrões já alcançados alhures (...). O *dumping* social corresponde, portanto, a uma desvalorização competitiva social.

Altera-se, portanto, a forma como é encarado o trabalho, do ponto de vista da globalização, não existindo fronteiras no contexto das empresas, mas existindo o que pode ser denominado de flexibilização crescente em detrimento da manutenção da “atividade” a qualquer custo e de qualquer forma.

Empresas podem estar sediadas em qualquer parte do mundo para atender a empresas de qualquer parte do mundo e esta possibilidade reduz consideravelmente as fronteiras que separam as empresas. Esta possibilidade contribui para a redução do custo da operacionalização das atividades meio para as empresas, porém também contribui para a redução gradativa do valor real da mão-de-obra, precarização social, uma vez que gera uma desleal concorrência com

regimes fiscais e trabalhistas que produzem um dispêndio muito inferior ao nacional. O indivíduo, objeto da prestação, deverá buscar constantemente novas formas de se qualificar e novas tecnologias para aprender e assim poder estar à frente deste processo, com capacitação talvez não suficiente, porém ao menos superior à capacitação oferecida nos diversos mercados.

## **2.6 O novo capital.**

Num mundo globalizado, a velocidade da circulação do capital financeiro é intensa a ponto de torna-se quase imperceptível. Em fração de segundos, empresas podem ser compradas e vendidas na busca desenfreada do lucro rápido. Segundo Carelli (2003, p.19):

As bolsas de valores funcionam ininterruptamente, vinte e quatro horas por dia, sendo que durante aproximadamente seis horas por dia, a maioria dos mercados está funcionando simultaneamente. Com as inovações tecnológicas hoje existentes, a retirada de capitais de um mercado e a sua movimentação a outro ocorre em fração de segundos.

Isso leva a perceber que as situações econômicas dos países, principalmente os de desenvolvimento menos qualificado, ou literalmente os menos desenvolvidos, passaram a ficar cada vez mais fragilizadas pela ameaça de uma possível retirada de capital investido repentinamente para fins de aproveitamento da liquidação de ativos em outro país. De acordo com Harvey (2000, p.65):

Grande parte “da fluidez e, às vezes da frenética instabilidade pode ser diretamente atribuída a esta capacidade acrescida de orientar os fluxos financeiros de modo que parecem ignorar os limites de espaço e tempo que normalmente vinculam as atividades materiais de produção e consumo.

Outro fator que agrava a problemática da dissociação do capital do local investido para aplicação em outro local mais atraente de forma rápida é a crescente busca dos benefícios legais oferecidos pelos governos. Estes, podem ser interpretados simplesmente como localidades que promovem a redução do custo tributário para atrair empresas para o seu parque industrial. Associe-se a esse dilema a interpretação do custo com pessoal que está empregado, encarada como custo desnecessário, transformando a mão-de-obra em prestação de serviço, passa a se chamar “despesa”. Sobre despesas não incidem uma série de impostos que agora ficaram por conta do prestador do serviço, podendo ser o próprio empregado

ou a empresa para a qual agora ele pertence. Os países passaram a ser meros participantes da cadeia de movimentação, não intervindo de forma conservadora na proteção do investimento já feito para a manutenção do capital externo, conforme cita Carelli (2003, p.21), “O mundo financeiro e econômico globalizado agora está completo, e cada país atuando como mero coadjuvante, não detendo mais a autonomia de antes”, para confirmar essa prerrogativa.

## **2.7 De colaborador a prestador de serviços – a ótica do empregado.**

Colocando em prática conceitos do planejamento estratégico, as empresas investem na busca do desenvolvimento com a garantia de três fatores básicos para o seu alcance: produtividade, qualidade e competitividade. Porém uma consequência drástica alcançada pelo conceito não é observada com bons olhos pelos “colaboradores”, participantes do processo de produção. De acordo com Silva (2005, p.22), “O desenvolvimento, conjugado com produtividade, qualidade e competitividade, traz implícita a necessidade de enxugamento dos quadros funcionais”.

Quando se trata de serviços que exijam pouca qualificação, há de se entender que o desligamento dos “colaboradores” em benefício da nova modalidade da prestação terceirizada é inevitável. Estes, caso não sejam contratados pela empresa que proverá os serviços, por valores salariais cada vez mais achatados, ficarão à mercê do mercado, cada vez mais exigente.

Algumas empresas percebem os agravantes e tentam modificar este quadro. Segundo Silva (2005, p.23):

Com criatividade e imaginação, as empresas procuram minimizar o impacto deste desemprego, optando pelo desligamento de aposentados e incitando empregados voluntários ao sacrifício (incentivados muitas vezes por polpudos e ilusórios incentivos financeiros).

O presente estudo, porém, pretende analisar os processos de desligamento para terceirização na área de tecnologia da informação, crescente nos últimos anos. Este departamento é normalmente de qualificação técnica bastante superior aos serviços ligados diretamente à produção e não se abstém às rotinas do dia-a-dia das fábricas.

Com o desenvolvimento tecnológico, uma das áreas que mais cresceu nas últimas décadas nas organizações foi a informática. Serviços técnicos, como manutenção de servidores e computadores individuais, redes, máquinas e equipamentos de produção e seus acessórios, assim como a manutenção dos sistemas operacionais, o desenvolvimento de aplicativos próprios e sua manutenção, a manutenção de aplicativos acessórios e outras atividades correlacionadas, passaram a fazer parte do ambiente produtivo das empresas.

Com o passar do tempo, as organizações começaram a perceber que o volume de investimentos nesta área tendia ao crescimento constante, em vista das inovações tecnológicas cada vez mais velozes, exigindo a cada onda, maiores somas para sua atualização e manutenção. Isto levou ao questionamento de se a informática faz ou não parte das competências diferenciais para a empresa. Segundo Saad (2006, p.30), “Muitos executivos tendem a não considerar a função de TI como diferencial e, portanto, passível de ser totalmente terceirizada.”. Porém, para não se perder o controle do processo na sua totalidade ou para garantir que a escolha do caminho a ser trilhado tecnicamente é o mais adequado, determinadas atividades ficaram sob a guarda do contratante, conforme coloca Saad (2006, p.30), na seqüência:

Parece recomendável que algumas atividades, por suas implicações estratégicas, não tenham sua execução delegada a uma organização externa. Exemplo típico de tais atividades seria a definição de diretrizes para o uso de novas tecnologias, nas quais deverão estar permanentemente alinhadas ao planejamento estratégico da organização, assim como ter sua adoção plenamente justificada de forma compatível com a capacidade de investimento da organização.

Entende-se, portanto, que a terceirização neste âmbito deva ser parcial, uma vez que a definição das competências diferenciais pode variar de uma empresa para outra, obedecendo a critérios muitas vezes subjetivos e culturais e seus objetivos e anseios com o repasse das atividades para terceiros. Mais adiante, ressalta Saad (2006, p.31):

Muitas organizações entendem que algumas atividades, como o desenvolvimento de novas aplicações, principalmente aquelas que possuem características únicas e suportam funções avançadas de atendimento aos clientes da organização, constituem-se em competências diferenciais.

Neste contexto, têm-se então, parcelas de atividades que possam ter sua execução realizada pelo contratado, em conjunto com atividades inter-relacionadas

que são executadas pelo contratante. A atividade de desenvolvimento da ferramenta, por exemplo, estará sob a responsabilidade do “colaborador”, enquanto que a atividade de manutenção da ferramenta estará sob os cuidados do prestador de serviços. Ambas as atividades, podem ainda estar submetidas ao relacionamento desde a sua concepção, exigindo esforços mútuos em todos os momentos de sua aplicação.

Este modelo de relacionamento nos remete à idéia de parceria. Segundo Aurélio (FERREIRA, 1991), “parceria é reunião de pessoas para um fim de interesse comum, sociedade, companhia”. Faz-se necessária a busca constante na qualidade do relacionamento para que a parceria seja efetiva, conforme coloca Silva (2005, p.25 *apud* Falgetano, 1995):

As empresas terceirizadas têm buscado a parceria, para facilitar o cumprimento das metas com o máximo de eficiência e sem correr “nenhum risco”. Com isto, elas tendem a se aliar a pessoas de sua confiança, de reconhecida responsabilidade, que tenham familiaridade com a dinâmica do trabalho.

E mais adiante, ressalta Silva (2005, p.25), “... parceria é a convergência de interesses, onde se decide trabalhar em conjunto, em torno de objetivos comuns.”, tendendo a que o comportamento profissional do colaborador e do prestador, deve convergir em benefício do crescimento da “sociedade” que se implantou para a execução dos serviços.

A duração da parceria é que trará confiabilidade e segurança ao processo. Sobre isso, Silva (2005, p.26 *apud* Silva, 1997) descreve:

O sistema de parceria deve pressupor longevidade. A troca de parceiros pressupõe custos, treinamento, entrosamento e adaptação, aprimoramento do produto/serviço a ser desenvolvido e muitos outros aspectos que alteram o preço do produto final.

Para que a parceria tenha o sucesso almejado, faz-se necessário que tanto o provedor dos serviços quanto o contratante tenham vislumbrado e formalizado todas as diretrizes rezadas em contrato, conforme coloca Saad (2006, p.44):

... um dos aspectos mais relevantes de um contrato de terceirização é a completa e detalhada descrição de quais serviços serão prestados e quais resultados serão atingidos pelo provedor, juntamente com critérios e objetivos de medição de sua qualidade, procedimento de aceite e aferição de objetivos.

A máxima eficiência neste caso está associada à correta execução da atividade contratada no menor prazo ou no mínimo no prazo acordado no contrato. Para que essa prerrogativa seja alcançada no menor espaço de tempo, os provedores procuram agregar à sua equipe recursos humanos adquiridos da própria empresa, prováveis demissionários do processo de terceirização. Segundo Saad (2006, p.236), “As atividades devem ser desenvolvidas de forma a minimizar a exposição do processo ao risco.”, como uma forma de evitar o *stress* do andamento das atividades durante o processo de transição. E, dentre os requisitos para o sucesso no relacionamento, ressalta Saad (2006, p.236):

Planejar o *timing* de transferência dos recursos humanos, de forma compatível com o planejamento relativo à transferência dos serviços e com a consistência hierárquica dos diversos níveis gerenciais envolvidos.

O sucesso da transição se dará se um requisito fundamental for observado: o comprometimento. Este deverá ser afetivo, normativo e contínuo. Segundo Silva (2005, p.63), “As organizações se preocupam em conseguir selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente envolvidos com os problemas da organização.”, expondo a preocupação constante e crescente com a qualidade do serviço prestado. Este é um dos motivos pelos quais determinados recursos humanos são requisitados por provedores dos serviços contratados, seja da própria organização ou do antigo provedor, no caso de troca de parceiro.

Segundo o Aurélio (FERREIRA, 1991), compromisso é o “acordo entre litigantes pelo qual se sujeita a arbitragem, a decisão de um pleito”. Segundo Silva (2005, p.39), “O conceito de comprometimento, na língua portuguesa, pode tanto assumir o significado de ações que impedem ou dificultam o alcance de uma determinada meta, como também expressar a idéia de engajamento, adesão ou vinculação.”, visando o correto entendimento da dimensão da necessidade da utilização do recurso já engajado para a obtenção da performance desejada. O recurso, por sua vez, deverá estar comprometido com o ideal que o cliente está adquirindo, de acordo com Aumond (2004, p.8):

A ecologia dos serviços ... é fruto de práticas empresariais como: ... Uma estratégia constituída a partir de uma proposição de valor superior para os clientes, clara e competitivamente baseada no que os clientes valorizam, esperam, necessitam, e permanentemente atualizada. Alinhamento superior de toda a organização com a entrega de um serviço superior ao cliente.

Isso significa que, além das prerrogativas diferenciais quanto à manutenção da atualização técnica – de responsabilidade do provedor e que isentam o cliente dos constantes custos da atualização – deverá o indivíduo, objeto do negócio contratado, constantemente revisar os conceitos e valores mantidos pelo cliente, objeto da prestação. Adicione-se a esta tarefa a necessidade do engajamento do mesmo recurso no atendimento de mais de uma linha de serviço para mais de um cliente ao mesmo tempo. Esta última hipótese se dá em vista do achatamento dos valores do recurso pelo contratante, o que faz com que o provedor tenha que mesclar os graus de conhecimento dentro de uma mesma equipe em prol da rentabilidade final, objetivando o atendimento de vários contratos ao mesmo tempo.

Tem-se aqui o ápice da análise proposta. Neste âmbito, até então se tem vasta bibliografia sob o aspecto unilateral da via empresa-prestador. Faz-se necessária análise crítica do processo inverso, sob o qual pouca bibliografia foi encontrada, estabelecendo os caminhos a serem trilhados pelo objeto da prestação, o prestador do serviço, detentor do conhecimento e da capacidade de aprimoramento crescente, sob os aspectos técnicos e humanos, visando a melhoria da qualidade constante e sua valorização no mercado. Há que se notar que um provedor eficiente é constituído por prestadores eficientes e neste quesito deva-se dar ênfase à forma da constituição dessa eficiência para a garantia da manutenção dos contratos firmados. Este nível só será alcançado com a perfeita utilização do termo “parceria”, a mesma a que é atribuído o prestador, vislumbrando os créditos do processo como retorno do seu empenho no papel exercido em benefício do provedor.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi definida em duas etapas: entrevista não estruturada seguida da análise de conteúdo.

Para obtenção do efetivo resultado a que a pesquisa se propõe, em momento que antecede sua aplicação, realizou-se pesquisa bibliográfica no intuito de formular o embasamento teórico necessário para o seu suporte.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Considerou-se o caráter da pesquisa como exploratório em vista de que se objetivou a geração de conhecimento empírico que possa contribuir para a análise do direcionamento do empregado. Durante o desenvolvimento da pesquisa, observou-se que a maior parte do material encontrado em vasta bibliografia, reza sobre a pura análise de competências individuais, o que mostra o direcionamento da empresa em relação ao empregado. Segundo Gil (1991), o objetivo da pesquisa exploratória é tornar o problema familiar para que possa se mostrar o mais explícito possível.

#### **3.2 População participante**

A população participante ficou limitada a profissionais da área de recursos humanos de empresas provedoras de serviços de tecnologia da informação, na forma terceirizada. Foram selecionadas dez empresas de cunho nacional e internacional, visando uma performance unilateral, relativa à análise das necessidades para a prestação do mesmo serviço de forma unilateral.

#### **3.3 Técnicas e instrumentos**

Em uma primeira instância foram aplicadas entrevistas não estruturadas direcionadas a profissionais atuantes nas áreas de recursos humanos das empresas provedoras de serviços de tecnologia da informação. O objetivo desse método é dispor ao participante um grau de liberdade de expressão que permita abranger o máximo de conteúdo, de forma aberta, dentro do universo de referência. Conforme

observa May (2004, p.149), “Alguns podem considerar isto como uma licença para o entrevistado simplesmente falar sobre uma questão da maneira que escolher”. Para obtenção do conteúdo foi utilizado o roteiro de entrevista como instrumento. Neste âmbito, foi estabelecido inicialmente um entendimento intersubjetivo com o propósito de elucidar a abrangência do assunto e na seqüência, o entrevistado discorreu livremente.

Em segundo momento, após a obtenção das entrevistas, os textos relativos às suas transcrições foram submetidos aos critérios de análise, de acordo com Kientz (1973), estabelecendo: Seleção dos conteúdos, decomposição em itens, escolha das palavras de maior freqüência, agrupamento e análise. Estes critérios já supunham completada a definição dos objetivos e a construção do corpo de análise com as entrevistas. Segundo Kientz (1973, p.161), “Quanto maior for a precisão com que se definam os objetivos da pesquisa, mais a análise de conteúdo poderá ser um instrumento eficaz”. Para o resultado esperado, utilizou-se a análise de leitura como instrumento, direcionando-a aos critérios estabelecidos de acordo com o objetivo pré-definido.

### **3.4 Procedimentos**

#### **3.4.1 Coleta de dados**

A coleta de dados obedeceu a um roteiro de entrevista não estruturada com duração aproximada de trinta minutos. O objetivo foi extrair o máximo de informações quanto às exigências das empresas para a contratação dos profissionais disponibilizados no mercado pela terceirizada. Em primeiro momento sujeita às necessidades específicas estabelecidas em contrato pela empresa terceirizada. Em segundo momento, definindo o nível de aproveitamento do mesmo recurso em diferentes atividades ou contratos, visando à maximização dos ganhos. Por fim, verificou-se o nível de aperfeiçoamento exigido para futuro, assim como o seu direcionamento.

### 3.4.2 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo foi aplicada sob um total de dez entrevistas realizadas com profissionais da área de recursos humanos, perfazendo o valor significativo relativo ao cruzamento das informações.

De acordo com Kientz (1973, p. 10, *apud* Berelson), “a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa, do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por finalidade interpretá-las”. Bardin (1977) descreve que se deve dividir em qualitativa e quantitativa. A característica da primeira é a existência do índice a partir do qual são descobertos os “núcleos de sentido” que são componentes da comunicação. A segunda distingue-se por determinar a frequência da utilização do índice no texto analisado.

Para a classificação dos itens observáveis, fez-se uma decomposição dos textos até se chegar à palavra ou símbolo. De acordo com Kientz (1973, p.165), “A palavra e o símbolo são as menores unidades utilizadas na análise de conteúdo”, demonstrando dessa forma a decomposição e discorre ainda, “servem para revelar os pólos de interesse, as preocupações, a ideologia latente dos que as utilizam”, referenciando os itens citados.

Em seguida fez-se a análise da frequência das palavras selecionadas de forma quantitativa para se ter uma percepção da proporção estabelecida no conjunto dos discursos para cada palavra. Segundo Kientz (1973, p.169), “a análise da frequência permite, essencialmente, que se efetuem medidas de intensidade e de importância”, assegurando que o caminho traçado para se determinar o leque de importâncias estava correto. Após esta etapa, partiu-se para a análise associativa, provocando o cruzamento dos itens selecionados pelo grau de relação encontrado nos discursos, de acordo com a orientação de Kientz (1973, p.170), onde encontramos a explicação do instrumento utilizado que:

Consiste em comparar as associações efetivamente observadas com aquelas que um cálculo elementar de probabilidades deixa de prever. Somente as associações cuja frequência é observada é sensivelmente superior ou inferior à frequência previsível são retiradas como significativas.

Em ambas as etapas expressa-se a necessidade da constante revisão dos procedimentos de coleta das palavras para identificação de possíveis vieses relativos à indução provocada pelas preferências do avaliador com relação aos

termos extraídos das transcrições. O recurso utilizado para verificação dos resultados foi a observação da estrutura de associação. Segundo Kientz (1973), a estrutura articula-se em torno de um tema central e seu redor é composto de aglomerados distintos que identificam os sistemas de valores, imagens e estereótipos.

Por fim, seguiu-se à interpretação dos resultados. Para demonstrar a análise das co-ocorrências, produziram-se tabelas de correlação que permitissem a visualização facilitada do relacionamento entre as categorias. De acordo com Kientz (1973), a análise unilateral da frequência, dada ou não à análise associativa por si só não representa a explicação de uma ocorrência ou o estabelecimento de uma hipótese. A pesquisa, porém é útil para levantar e revelar os itens de maior intensidade utilizados na avaliação de uma proposição profissional, à qual o indivíduo participante de um processo ou de processos de terceirização está sujeito.

#### 4. RESULTADOS

O mercado da prestação de serviços teve uma escalada crescente nos últimos anos. Nunca se falou tanto como agora em otimização de recursos para obtenção de melhores resultados. Não importando o seu tamanho, as empresas perceberam que precisam focar mais no *core business* e agregar parceiros que viabilizem e otimizem o negócio permitindo o ajuste do seu foco com a execução paralela das atividades acessórias e de apoio; emergem nessa marcha as empresas de prestação de serviços. Aproveitando essa crescente onda de provisão de serviços de forma terceirizada, empresas são constituídas numa velocidade impressionante para o atendimento das necessidades iminentes.

As empresas prestadoras de serviço são, portanto, o foco dessa análise de conteúdo. Foram escolhidas dez empresas prestadoras de serviços, denominadas “consultorias”, voltadas principalmente à prestação de serviços de implementação e manutenção de sistema de suporte a gestão, os ERP's (*Enterprise Resource Planning*). Foram enviadas correspondências eletrônicas (*e-mail*) notificando sobre a elaboração do trabalho, na forma de um convite a participar e contribuir com o resultado teórico, pedindo a permissão para entrevista a um profissional da área de recursos humanos da empresa.

Depois de obtido o aval de todos os participantes, a entrevista foi realizada. Em alguns casos houve a necessidade da utilização de um meio de comunicação como o telefone e em outros casos, pessoalmente.

Após a transcrição das entrevistas, como resultado das leituras e revisões, foram selecionadas algumas palavras que denotavam a expressão do direcionamento de cada entrevista em termos quantificáveis. Na seqüência, foram feitos agrupamentos em número de seis palavras cada, direcionadas para blocos de intenção, de acordo com a expressão da maior parte das entrevistas que, apesar de estar expressa subjetivamente, pôde ser quantificada pela repetição nos blocos. Os resultados tabulados geraram quadros que são utilizados na avaliação associativa, os quais estão apresentados a seguir:

Os quadros foram organizados em planilhas tabuladas no *Software MS-Officer - Excel*, divididos da seguinte forma: na primeira coluna à esquerda são

apresentadas as palavras retiradas dos textos. Os textos estão dispostos em um total de dez colunas para prover a análise da frequência encontrada em cada texto transcrito das entrevistas. Ao final, mais a direita, na última coluna, é apresentado o totalizador de cada linha ordenado na forma de *ranking*, da primeira para a última linha, do maior para o menor, com o objetivo de facilitar a observação visual.

Quadro 1 - *Ranking* das habilidades específicas ao cargo

<b>Habilidades específicas ao cargo</b>											
<b>Habilidades</b>	<b>Freqüência - conjunto de textos analisados</b>										<b>Total</b>
	<b>Texto1</b>	<b>Texto2</b>	<b>Texto3</b>	<b>Texto4</b>	<b>Texto5</b>	<b>Texto6</b>	<b>Texto7</b>	<b>Texto8</b>	<b>Texto9</b>	<b>Texto10</b>	
Técnica	2	2	1	3	4	1	2	5	5	4	<b>29</b>
Análise	1	2	1	2	2	2	1	3	3	4	<b>21</b>
Customização		1		1		1	2	3	1	3	<b>12</b>
Configuração	1		1	1	2		2	2	1	1	<b>11</b>
Correção				1	2	1	1	1	2		<b>8</b>
Avaliação		1	2	1		1				1	<b>6</b>

Quadro elaborado pelo autor do trabalho

Neste quadro estão apresentadas necessidades relativas ao conhecimento técnico exigido, na forma de habilidades específicas do cargo, para a obtenção de um grau de avaliação mínimo, como pré-requisito para o contato inicial. As palavras escolhidas: técnica, análise, customização, configuração, correção e avaliação, foram retiradas do conjunto de textos. Quando não houver valor na célula relativa ao cruzamento da palavra (linha) com o texto (coluna), significa que não houve a expressão da palavra no texto. O fato de não existir a palavra em determinado texto não inviabiliza a análise. Como o quesito relativo à habilidade específica do cargo ou função do exercício profissional é o ponto de partida da análise, entendeu-se que as duas principais expressões (técnica e análise) que estavam contidas em todos os textos asseguram o primeiro resultado, aprimorado em determinados textos com variações da forma específica, encontradas nas outras palavras.

Quadro 2 - *Ranking* das habilidades quanto ao relacionamento

<b>Relacionamento</b>											
<b>Habilidades</b>	<b>Freqüência - conjunto de textos analisados</b>										<b>Total</b>
	<b>Texto1</b>	<b>Texto2</b>	<b>Texto3</b>	<b>Texto4</b>	<b>Texto5</b>	<b>Texto6</b>	<b>Texto7</b>	<b>Texto8</b>	<b>Texto9</b>	<b>Texto10</b>	
Comunicação	3	3	4	4	4	3	2	4	3	5	<b>35</b>
Comprometimento	2	2	4	3	2	2	3	5	4	2	<b>29</b>
Pró-atividade	1	2	2	2	3	3	2	1	3	2	<b>21</b>
Interatividade	1	1	1	1	2	1	3	2	3	4	<b>19</b>
Flexibilidade	4	2	1	1	1	1	1	2	1	1	<b>15</b>
Condução	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>

Quadro elaborado pelo autor do trabalho

Neste quadro são apresentadas as expectativas da empresa quanto à mobilidade do candidato, expressa pela capacidade de relacionamento. Algumas empresas demonstraram ser este conjunto de necessidades, agregado ao conjunto de habilidades específicas, fator de direcionamento ao nível de encaixe dentro da estrutura hierárquica dos cargos. Uma pessoa que demonstre habilidade aos dois requisitos (conforme quadros 1 e 2) pode ser considerada candidata a coordenação da atividade. É claro que outros fatores deverão ser considerados antes da tomada de decisão, porém o peso destes dois conjuntos sobrepõe à expectativa em uma análise linear.

Quadro 3 - *Ranking* das habilidades quanto a condução dos processos

<b>Condução dos processos</b>											
<b>Habilidades</b>	<b>Frequência - conjunto de textos analisados</b>										<b>Total</b>
	<b>Texto1</b>	<b>Texto2</b>	<b>Texto3</b>	<b>Texto4</b>	<b>Texto5</b>	<b>Texto6</b>	<b>Texto7</b>	<b>Texto8</b>	<b>Texto9</b>	<b>Texto10</b>	
Visão	3	3	4	4	4	4	3	4	2	4	<b>35</b>
Comunicação	2	3	4	4	5	4	1	3	3	4	<b>33</b>
Previsão	2	2	3	3	2	1	3	3	4	3	<b>26</b>
Decisão	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
Desenvolvimento	1	3	2	1	2	1	2	2	2	5	<b>21</b>
Conclusão	2	1	2	1		1				1	<b>8</b>

Quadro elaborado pelo autor do trabalho

Neste quadro são apresentados os pré-requisitos quanto à habilidade para a condução dos processos.

Quando o contrato da prestação reza sobre a otimização dos resultados, é fundamental que o candidato esteja alinhado com as melhores práticas de condução de processos, tratados desde a simples atividade até os mais complexos cruzamentos de informações para obtenção do resultado da performance da prestação. Não é requisito fundamental para a contratação, porém pode ser o resultado da diferença que falta para a decisão em uma concorrência pela vaga.

Quadro 4 - *Ranking* do conhecimento do negócio do cliente

<b>Negócio</b>											
<b>Conhecimento</b>	<b>Frequência - conjunto de textos analisados</b>										<b>Total</b>
	<b>Texto1</b>	<b>Texto2</b>	<b>Texto3</b>	<b>Texto4</b>	<b>Texto5</b>	<b>Texto6</b>	<b>Texto7</b>	<b>Texto8</b>	<b>Texto9</b>	<b>Texto10</b>	
Cultura	5	6	9	6	4	3	6	7	4	4	<b>54</b>
Pessoas	4	5	6	5	5	5	3	6	4	7	<b>50</b>
Direcionamentos	4	5	4	4	2	2	2	4	6	5	<b>38</b>
Intensidade	2	3	3	3	4	5	6	2	1	1	<b>30</b>
Interferência	2	2	2	1	2	1	1	1	2	4	<b>18</b>
Escalabilidade	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>

Quadro elaborado pelo autor do trabalho

Neste quadro são apresentados requisitos quanto a um conhecimento muito específico sobre o negócio do cliente. Algumas empresas perceberam que, para obtenção dos melhores resultados em uma parceria, é fundamental o conhecimento da cultura, das pessoas, dos direcionamentos, da intensidade com que determinados assuntos podem ser tratados, da interferência que determinados usuários ou grupos podem exercer sobre a demanda e da escalabilidade necessária para o tratamento de certas decisões que podem ter considerável impacto sobre a demanda.

Este último quadro deverá ser considerado em situações de terceirização onde seja necessária a quebra de paradigmas, com profunda modificação da cultura da empresa, resultado de considerável tempo de construção.

Para alguns entrevistados, a análise pura e simples do potencial do candidato, relativa à expressão dos conhecimentos técnicos exigidos para a execução das atividades, é o suficiente para a contratação. Para outros, o conjunto das habilidades somado aos conhecimentos acessórios, pode significar potencial diferença na avaliação. Esta necessidade se dá em vista de históricos de ineficiência em relação à condução de projetos de natureza complexa por terem arraigada cultura embutida nas exigências de condução da prestação.

Todos os entrevistados demonstraram profundo interesse em participar no sentido de contribuir para a produção do material necessário para a realização do trabalho e, em alguns casos até excederam às expectativas de resposta. Esta análise limitou-se à utilização das partes dos textos que continham o material necessário, de acordo com os objetivos traçados, desprezando o excedente.

## 5. DISCUSSÃO

Finalizou-se o referencial teórico deste trabalho com ênfase ao termo “parceria”, tida por definição do Aurélio (FERREIRA, 1991), como uma reunião de pessoas para um fim de interesse comum ou uma sociedade.

Quando são analisados os textos obtidos através das entrevistas, percebe-se que as empresas constituídas com o objetivo de prover a necessidade de mão-de-obra para a prestação de serviços – neste caso com o foco específico na área de tecnologia da informação – também almejam o conceito de “parceria” quando se referem ao seu principal objeto de trabalho, o recurso humano.

Tem-se então, que a análise toma em seu curso uma via de mão dupla, cabendo à empresa, quando posicionada em sua via de afirmação, exigir do candidato à vaga, a perfeita medida da prestação relativa à proposição de valor que está disposta a oferecer à venda no mercado. Isto confirma o que foi citado anteriormente, na colocação de Aumond (2004), em que ressalta que a ecologia dos serviços tem como fundamento a proposição de valor superior ao cliente, oferecendo a prestação na medida em que ele necessite.

Contudo, acerca da necessidade da empresa enquanto constitui-se para este fim, contrapõe-se a necessidade do candidato que exige como pagamento do alcance da máxima eficiência, a medida da sua necessidade pessoal, demonstrando dessa forma a segunda via, agora de afirmação do candidato.

Conforme colocado anteriormente, pouca é a bibliografia que reza sobre o assunto do ponto de vista do candidato, no máximo é encontrado textos sobre um modelo curricular baseado em competências e estas podem estar apresentadas das mais variadas formas, porém sempre com o foco de maior intensidade nas habilidades específicas exigidas para a função. De acordo com a realização da análise dos textos transcritos das entrevistas, percebeu-se que a maior parte das empresas, exercendo o seu papel enquanto organização atribui de uma forma unilateral a exigência da necessidade com base em competências. Interpelados sobre a dinâmica da atuação no mercado, os entrevistados discorreram sobre outra necessidade não explícita em bibliografias específicas, constituída de um misto de habilidades específicas do indivíduo enquanto objeto da prestação, e sua

capacidade de constituição de um relacionamento voltado ao negócio do cliente. Isso quer dizer que a dinâmica do comprometimento abrange mais do que a prestação propriamente dita, exigindo que sejam excedidas as fronteiras da prestação com um adicional de conhecimento que envolve principalmente a cultura da empresa contratante. Caso o candidato não tenha sido absorvido do corpo funcional da empresa à qual estará prestando o serviço, faz-se necessária a adaptabilidade imediata à história da empresa, conjugada à sua cultura para saber se posicionar adequadamente às situações quotidianas.

Há que se fazer uma pausa neste ponto para explicar que esta discussão não traça uma regra, porém apresenta um quesito adicional para constituição de parcerias de sucesso entre organizações.

### **5.1 Organizações, recursos humanos e mercado**

As organizações quando buscam parceiros que contribuam com o andamento das suas atividades, estão direcionando seus esforços na atividade que mais lhe agrega valor. No mesmo contexto, se a análise tomar o rumo das empresas que provêm os serviços, demonstra-se que o foco passa a ser o próprio serviço, que constitui a parceria. Para Silva (1997), os subconjuntos da atividade principal do contratante são assumidos pelo contratado na forma da prestação como o seu negócio principal, assegurando que a afirmativa tem um direcionamento correto.

Se a análise modificar o foco novamente, passando a considerar que o profissional ligado à prestadora de serviços pode também ser representado neste contexto como uma empresa, novamente chega-se ao mesmo conceito relatado no parágrafo anterior. Conforme coloca Carelli (2003), percebe-se que a mão-de-obra gradativamente passa a ser tratada como uma mercadoria que pode ser vendida como outra qualquer, atribuída do valor de mercado. Como o valor de mercado pode sofrer achatamento em uma curva constante, com vistas no aumento da oferta da mão-de-obra em relação aos volumes de serviço demandados ser desproporcional, tendendo para o aumento gradativo da oferta e que contenham o referencial específico da competência, faz-se necessária a busca de habilidades extras que suplantem as expectativas do contratante.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração quando se procura a prerrogativa que assegura o conceito é a dinâmica do mercado. Para Saad (2006), a avaliação das competências diferenciais depende de cada empresa e pode ser modificada de acordo com a evolução das necessidades. Dessa forma, entende-se que a atividade posta à venda pode ser valorada também de acordo com o grau de importância que exerça sobre a atividade principal, além do conhecimento adicional que possa ser oferecido na prestação. Entende-se neste âmbito que um profissional que compõe o quadro funcional da empresa, sendo transferido para o prestador, pode agregar melhores resultados. De acordo com as colocações de Silva (2005), fazendo uma análise sobre as colocações de Prunes (1995), a recolocação do mesmo profissional na mesma atividade que haja sido vendida, contribui para, além da preservação do emprego, a manutenção da experiência, qualidade e cultura, bastante influentes no sucesso da terceirização.

Percebe-se neste contexto, que a atividade a ser exercida sofre influência principalmente destes três itens (contratante, contratada e mercado), sendo atribuída a valor de acordo com a capacidade de provisão do contratado. Entenda-se aqui o valor expresso em benefício constituído pelo exercício da atividade e não necessariamente valor monetário.

No conjunto das entrevistas realizadas, percebeu-se que as empresas que contratam a mão-de-obra necessária para a prestação do serviço, preocupam-se em agregar ao seu quadro mais do que um executor de atividades inerentes à função. É necessária exatamente a constituição de uma “empresa”, não no sentido exato do termo, mas que trabalhe alinhado com os mesmos objetivos e com o dinamismo exigido para a evolução constante do relacionamento, direcionados tanto para o seu contratante quanto para a empresa onde exerce a atividade. Sendo possível a contratação de um ex-funcional da empresa que está terceirizando e, tendo este o dinamismo necessário para a evolução do relacionamento na medida do ideal, torna-se um facilitador do processo de evolução das atividades. Os facilitadores normalmente circundam as melhores possibilidades de colocação em regras de crescimento profissional, ditadas pelas empresas provedoras.

## 5.2 Empresas sem fronteiras

Não obstante à necessidade de adequação às atividades na forma terceirizada, os profissionais absorvidos pelas empresas provedoras dos serviços são submetidos a um rompimento com os conceitos anteriormente adquiridos, tendo que se adequar a um novo dinamismo: internacionalização. Conforme coloca Carelli (2003), a globalização fez surgir uma competição internacional, levando à precarização social em virtude do achatamento dos valores sobremaneira para a prestação do mesmo serviço. Os profissionais, principalmente no âmbito da tecnologia da informação, estão submetidos à competição provocada pela oferta de serviços em países menos desenvolvidos onde a mão-de-obra torna-se mais barata tanto para o contratante dos serviços quanto para a empresa que provém os serviços.

A maior parte dos entrevistados fez alusão à necessidade de se falar mais de um idioma, principalmente o inglês ou o espanhol. Porém, a utilização do idioma como uma palavra que pudesse representar diferencial para a análise de co-ocorrências, no nível da observação associativa foi descartada. Isso porque no quadro de número dois, que demonstra as habilidades inerentes ao relacionamento, há a palavra “comunicação”, que pode exprimir em sua essência a palavra “idioma” e, em uma análise com poucas palavras, como foi elaborada, poderá estar relacionada a outros termos em igual peso e medida do objetivo desejado. Outrossim, tanto a palavra “idioma”, como a palavra “comunicação”, por si só não expressam um contexto completo, é necessário que uma esteja contida dentro da outra. Há que se entender que o idioma nativo do indivíduo, se não aprimorado constantemente, também não comunica muita coisa ou até comunica de forma incorreta.

Em se tratando de um candidato com um perfil técnico sobrepunido à necessidade iminente, em consequência do alto grau de aprimoramento técnico, composto por elevado montante de tempo gasto para sua evolução, há que entender que o nível de sua comunicação será também de alto teor técnico. Uma das necessidades apontadas nas entrevistas, como fator de balanceamento para composição das equipes que atuarão na prestação dos serviços é a de se tecer um aprimoramento composto, misto da técnica e sua tradução para os níveis mais funcionais. Entende-se que mais importante do que saber construir ou modificar uma aplicação de cunho técnico altamente complexo é saber repassar, traduzindo a

atividade desenvolvida de forma clara, objetiva e funcional para quem irá executá-la operacionalmente.

### **5.3 Empresa x profissional, a visão do relacionamento**

O processo de terceirização, principalmente em se tratando dos serviços da área de tecnologia da informação, obedece a uma curva de elevado crescimento. Segundo Saad (2006, p.48), “nos últimos quinze anos tem-se observado um crescimento explosivo no uso da terceirização” e este mercado movimenta bilhões de dólares anualmente. Apesar das vultosas somas, entende-se que o montante movimentado é no mínimo menor do que a soma dos gastos efetivos que as empresas tinham em relação ao tratamento do mesmo serviço dentro do seu corpo funcional. Para Saad (2006), a terceirização é uma ferramenta de redução e controle de custos e o seu principal benefício, na área de tecnologia da informação é a redução dos custos operacionais, adicionado de uma sensível melhora na qualidade dos serviços prestados.

O fator de redução de custos com serviços é também o principal contribuinte da dinâmica exigida para a qualidade dos relacionamentos que são expressos constantemente e movimentam o mercado. De acordo com Aumond (2004, p.2), “serviço é mais que um objeto, é um ato, uma relação, uma experiência”, que se pode entender como a própria fonte provedora das variáveis para a garantia da correta elaboração do fator. A dinâmica do relacionamento é que estabelecerá a qualidade da prestação a custos absorvíveis pelo contratante e não onerosos para o contratado.

Por outro lado, mesmo sem desprezar o fator de redução, assim como as empresas provedoras dos serviços precisam de profissionais comprometidos, que garantam a manutenção da qualidade nos relacionamentos, também estes almejam valor proporcional para a troca. Ambos objetivam o resultado da excelência em serviços que é base da constituição de uma parceria de sucesso e, parcerias de sucesso constituem ganhos reais. Em sua tese de mestrado, Silva (2005) chegou à conclusão de que, os profissionais são comprometidos com a empresa e com o trabalho, independentemente de serem colaboradores ou terceirizados no local da prestação, na medida em que a empresa à qual se reportam como empregado

oferece-lhes o retorno necessário para a satisfação pessoal. Percebe-se, portanto que o nível do relacionamento objetiva o compromisso e vice-versa.

Na análise das entrevistas observou-se que, primariamente o direcionamento da escolha pode tender para o conjunto de habilidades específicas como principal requisito para uma contratação. Isso se dá porque a velocidade com que os contratos são assinados e aplicados impede que as empresas possam fazer uma escolha mais minuciosa, mesmo porque nem sempre a prestação do serviço se dá no local onde a empresa está sediada e o deslocamento dos candidatos para entrevistas pode onerar consideravelmente a escolha. Algumas empresas demonstraram que se preocupam em guardar informações de determinados profissionais que já renderam lucros em prestações anteriores por terem um conjunto maior de habilidades, o que demonstra uma capacidade superior de relacionamento desses profissionais. Essas informações são constantemente utilizadas em situações de maior complexidade, que exijam profissionais com uma dinâmica mais acentuada e que conseqüentemente custam mais caro.

Os profissionais da área de tecnologia da informação são, portanto coadjuvantes da dinâmica do mercado; o mercado por sua vez acompanha a dinâmica das empresas que contratam serviços; neste círculo atuam as empresas provedoras dos serviços, fazendo a ligação da necessidade com a possibilidade. Fazer parte deste contexto, deliberando sobre uma gama de possibilidades de atuação é um fato que se estabelece pelo conjunto de habilidades adquiridas e constantemente revisadas em prol da constituição e manutenção da teia de relacionamentos.

## 6. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo a identificação do perfil profissional mais adequado, que possa direcionar da forma correta o aprimoramento dos profissionais da área de tecnologia da informação frente às ondas de terceirização.

A terceirização vem sendo utilizada pelas empresas em escala crescente com o objetivo de otimizar os lucros com a redução dos custos e ao mesmo tempo atender ao trinômio: produtividade, qualidade e competitividade. É fato que o que mais se espera como resultado de uma terceirização é a redução do custo do serviço associado ao ganho da qualidade no produto final. Entende-se que a empresa que proverá os serviços é especialista na prestação e acompanha a evolução tecnológica, garantindo a atualização constante do seu corpo funcional.

Neste contexto, estar preparado para a dinâmica do mercado, assim como estar preparado para a troca de posição (de colaborador para prestador de serviços) quando o assunto é terceirização na área da informática é fator fundamental para a manutenção do emprego. Ter o conjunto de habilidades necessárias, de acordo com os resultados da pesquisa aplicada, para atuar nas diversas frentes de terceirização de forma dinâmica e ser constantemente requisitado reporta a um novo conceito de garantia da posição no mercado de trabalho. Este conceito é constituído pelo resultado obtido da aplicação do conjunto das habilidades específicas, somadas a conjuntos paralelos de habilidades subjetivas que expressam os níveis de relacionamento entre empresa e empregado ou deste para os locais da prestação.

É importante ressaltar que, acompanhar a dinâmica do mercado de trabalho em um mundo globalizado, onde as exigências ganham dimensões ainda não experimentadas por muitos profissionais é pré-requisito de sobrevivência onde a concorrência se torna cada vez mais intensa. Por isso, o conjunto das habilidades subjetivas a que o profissional estará sujeito, necessita também da adição de uma dinâmica de atualização constante que se esquite da defasagem teórica e adentre as mais variadas formas de identificação das necessidades dos relacionamentos que deverão ser constituídos.

Os resultados obtidos através da análise de conteúdo, expressos neste trabalho, deverão contribuir para o conhecimento acadêmico sobre a dinâmica das

exigências profissionais em benefício dos profissionais da área de tecnologia da informação, indicando o direcionamento do perfil exigido no mercado frente às ondas de terceirização.

O trabalho, na forma e tempo em que foi aplicado, limitou-se à identificação das necessidades sob o ponto de vista dos empregadores, extraído através da análise da associação de poucas palavras retiradas das entrevistas realizadas, o conceito puro e simples do perfil exigido no mercado, talvez não suficiente para a obtenção de um resultado mais efetivo. Sugere-se para futuro, que o mesmo questionamento seja direcionado aos profissionais da área de tecnologia da informação, objetivando a identificação dos anseios, assim como dos direcionamentos que são tomados por quem passa por situações de terceirização e obtém os melhores resultados.

## 7. REFERÊNCIAS

AUMOND, Carlos Walter. *Gestão de serviços e relacionamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERELSON, Bernard. *Content Analysis in communication research*, in KIENTZ. Rio de Janeiro: Eldorado, 1973.

CARELLI, Rodrigo de Lacerda. *Terceirização e Intermediação de Mão-de-Obra*. Ruptura do sistema trabalhista, precarização do trabalho e exclusão social. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa*. 10ª edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1991.

GIL, Antonio Carlos. *Planejamento de Pesquisa*. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

JEAMMAUD, Antoine. *A Internacionalização do Trabalho: os novos desafios da integração econômica*. Rio de Janeiro: Edições Trabalhistas, 2000.

KARDEK, Alan; CARVALHO, Cláudio. *Gestão Estratégico e Terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

KIENTZ, Albert. *Comunicação de Massa*, tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Eldorado, 1973.

LEIRIA, J. S. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzato Livreiros, Editores e Distribuidores, 1997.

LINGUATECA. *Medidas de Associação, Luiz Sarmiento, Simpósio Doutoral Lingateca*. Brasília, 2005. Disponível em: [http://www.linguateca.pt/documentos/Sarmentosimposio200610Medidas\\_de\\_assoc.pdf](http://www.linguateca.pt/documentos/Sarmentosimposio200610Medidas_de_assoc.pdf). Acesso em: 15 março 2007.

MAY, Tim. *Pesquisa Social, Questões, métodos e processos*; trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PRUNES, J. L. F. *Terceirização do trabalho*. Curitiba: Juruá Editora, 1995.

SAAD, Alfredo C. *Terceirização de serviços de tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SENAC. *A organização curricular no modelo baseado em competências*. Brasília, 2007. Disponível em: < <http://www.senac.br/conheca/referenciais/ref3.htm>>. Acesso em 10 março 2007.

SILVA, Ciro Pereira da. *A Terceirização Responsável*. Modernidade e Modismo. São Paulo: LTR Editora, 1997.

SILVA, Vera Cristina Cruz da. *Comprometimento dos empregados de empresas terceirizadas*. 2005. 93 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

VALENTIM, João Hilário. *Teletrabalho e relações de trabalho*, in *Revista Genesis* São Paulo, 1999.