



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

TERCERIZAÇÃO: ESTUDOS SOBRE A SUA IMPORTÂNCIA NO SETOR DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Maria Hilze Santos Lima, autora¹
Joana D'arc Medeiros Martins, orientadora²

RESUMO

O presente trabalho tematiza a gestão de processos terceirizados como fator de qualidade, no setor de treinamento e desenvolvimento em empresas de segmentos diferentes, e tem como objetivo analisar a relação da gestão e o seu impacto sobre a qualidade de processos terceirizados nessas empresas, bem como, verificar a crescente utilização desse processo e sua importância. Para a sua elaboração, foram utilizadas as pesquisas exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa, e também estudos de caso múltiplos. Através de estudos biográficos realizados, constatou-se que nas empresas pesquisadas a gestão interfere na qualidade dos processos terceirizados, principalmente porque inexistem procedimentos estruturados de planejamento, de formalização e principalmente de gestão de processos terceirizados.

¹ Discente do Curso de Especialização em Gestão Fiscal e Tributária do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN

² Docente do Curso de Especialização em Gestão Fiscal e Tributária do Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNI-RN

ABSTRACT

This paper studies the management of outsourced processes such as quality factor in the company's training and development in companies of different sectors, and aims to analyze the relationship between management and its impact on the quality of outsourced processes in these companies, as well as check the increasing use of this process and its importance. For its preparation, we used the exploratory research, descriptive, qualitative approach, as well as multiple case studies. Through biographical studies conducted, it was found that the companies surveyed management interferes with the quality of outsourced processes, mainly because there are no structured procedures for planning, execution and management processes mainly outsourced.

1 INTRODUÇÃO

O processo de terceirização está cada vez mais embutido nas estruturas organizacionais, cujo qual, muitas dessas empresas estão terceirizando o setor de treinamento e desenvolvimento com o objetivo de qualificar sua mão-de-obra.

Diante de tantas inovações tecnológicas e a complexidade do mercado, as empresas estão buscando alternativas para se manterem competitivas no mercado, uma ferramenta que vem sendo muito utilizada é a terceirização, uma técnica de gestão que possibilita para as empresas obterem maior competitividade, agilidade na tomada de decisões e vantagens competitivas.

Muitas empresas estão terceirizando o setor de treinamento e desenvolvimento objetivando melhorar o atendimento e os serviços prestados aos seus clientes, capacitar à mão-de-obra e treinar os funcionários é o caminho para satisfazer as necessidades dos clientes e alcançar os resultados esperados.

Um aspecto que deve ser levado em consideração é a forma como é feita essa contratação, pois as empresas devem seguir rigorosamente a lei para não ter problemas futuros com questões trabalhistas.

Ao implantar o processo de terceirização no setor de treinamento e desenvolvimento, as empresas obtêm alguns resultados, cujo, podem ser positivos

ou negativos, no entanto, procuramos explicitar como são utilizados esses resultados pelas empresas.

Este estudo tem por objetivo verificar a crescente utilização desse processo e a importância da terceirização no setor de treinamento e desenvolvimento, conhecer a legislação e apontar as vantagens e desvantagens e os resultados gerados por essa implantação.

Para atingir o objetivo, foi feito um estudo bibliográfico sobre os temas relacionados: como surgiu a terceirização, a forma de contratação, os riscos jurídicos, como implantar o processo de terceirização no setor de treinamento e desenvolvimento.

Concomitantemente, para elaboração desse estudo, foi feita pesquisa de campo para verificar as empresas que implantaram a terceirização no setor de treinamento e desenvolvimento e as empresas que não implantaram esse processo, quais as vantagens e desvantagens que conseguiram obter, as dificuldades encontradas para implantar a terceirização na estrutura organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A TERCEIRIZAÇÃO

2.1.2 CONCEITO DA TERCEIRIZAÇÃO

A palavra Terceirização deriva do latim *tertius*, no que diz respeito a algo estranho a uma relação entre duas pessoas, pois terceiro é o intermediário, o interveniente. No entanto, a relação entre duas pessoas poderia ser entendida como a realizada entre o terceirizante e o seu cliente, sendo que o terceirizado ficaria fora dessa relação, por isso, é denominado terceiro.

A Terceirização pode ser descrita de outras formas, pois alguns autores utilizam o termo '**terceirização**' em razão de que o setor terciário, na atividade produtiva, seria o setor de serviços, já que o setor primário corresponde à agricultura, e o secundário à indústria. Também encontraremos outro termo,

‘horizontalização’, cujo qual, é utilizado especialmente na área de Administração de Empresas, por estar ligado a atividade econômica, o termo designa o fato de as empresas transferirem, para outras, partes de suas funções exercidas diretamente (GIOSA, 1999) .

Por se tratar de um assunto que se faz cada vez mais presente no mundo dos negócios devido às exigências do mercado, existem vários conceitos sobre terceirização, dos quais destacamos os mais significativos, que são:

a-) É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades-fim da empresa , delegando a terceiros as atividades-meios;

b-) É um processo, cujo qual, se planeja a transferência de atividades não essenciais da empresa para serem realizadas por terceiros.;

Essas duas definições expõem a conceituação da terceirização, ou seja, em outras palavras quer dizer: é um processo de Administração moderno, uma forma de trabalho onde se transfere para terceiros atividades produtivas que não estão essencialmente ligadas à atividade principal da empresa, cuja tendência é se solidificar de uma forma cada vez mais abrangente (GIOSA, 1999).

Segundo Giosa (1993, p. 10): “É um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros”.

2.1.3 COMO SURTIU A TERCEIRIZAÇÃO?

Algumas empresas possuem características que as impedem de tornarem suas estruturas flexíveis as mudanças do mercado, pois são centralizadoras, burocratizadas, verticalizadas e departamentalizadas a ponto de tornarem suas estruturas inchadas, pesadas, não tendo dessa forma nenhuma agilidade para tomar decisões, não sendo competitivas e eficientes e ainda produzindo informações lentas, o que atrapalha muito o processo de decisão dentro da empresa. (Fonte Moreira, Nelson Borges. Terceirização ou Parceirização – Modismo ou Modernismo (MOREIRA, 1993).

No entanto, algumas empresas conseguem perceber o processo de verticalização e os danos que podem ser causados no desenvolvimento de suas atividades,

culminando para a falta de agilidade nos processos de decisão e a perda de competitividade. Mediante esses aspectos, começaram a notar que precisavam ser mais participativas, transparentes e menos centralizadoras, algumas dessas empresas optaram por mudanças como a implantação do processo de terceirização em sua estrutura organizacional, passando a usufruir das vantagens e os benefícios de se tornarem eficientes, ágeis nas informações, ganhando qualidade e competitividade no mercado. (MOREIRA, 1993).

A partir dessa necessidade de desverticalização, as empresas começaram a adotar a terceirização como uma ferramenta estratégica para se tornarem competitivas no mercado e direcionarem seus objetivos para as atividades essenciais da empresas.

2.1.4 HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO NO MUNDO

A Terceirização originou-se nos Estados Unidos, após a eclosão da II Guerra Mundial, sendo bastante aplicada durante esse período, pois os objetivos das indústrias bélicas eram de concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos, no qual seriam usados contra as forças do eixo, no entanto, como as indústrias de armamento não conseguiram abastecer o mercado, houve uma grande necessidade para suprir o aumento excessivo da demanda e assim, aprimorar o produto e as técnicas de produção. (LEITE, 1994).

Para não desviar os seus objetivos mediante essas necessidades, as indústrias bélicas passaram a voltar-se para a produção, transferindo para terceiros as atividades de suporte, dessa forma iniciou-se a delegação de algumas atividades para empresas prestadoras de serviços, no qual, essas empresas eram contratadas para desenvolver essas atividades de suporte, essa iniciativa gerou na época um maior número de empregados. (LEITE, Jaci C. Terceirização em informática. São Paulo: Makron Books, 1994).

Contudo, após o término da guerra, a terceirização evolui e consolidou-se, passou a ser utilizada como uma técnica de aplicação na gestão empresarial e nas áreas administrativas e produtivas.

É deste marco histórico que surge a terceirização, uma técnica que será cada vez mais adotada pelas empresas de todo mundo, interferindo na sociedade e na economia, possibilitando as empresas para que obtenham uma maior agilidade, flexibilidade, transformando seu sistema produtivo, e assim permitindo-as uma maior atuação no mercado com qualidade, competitividade e custos reduzidos.

O enfoque dado a Terceirização é macro, pois não envolve apenas decisões estratégicas que refletirá em repercussões no ambiente interno e no ambiente externo da organização, mas também envolve todo o processo de gestão provocando mudanças significativas dentro dessas organizações.

De acordo com a constatação do autor Lívio Antonio Giosa, segundo afirma sobre a Terceirização:

A Terceirização não tem limites. Desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações. (Giosa; Lívio Antonio, 1999, p. 32)

2.1.5 Terceirização nos Estados Unidos

Nos Estados Unidos a terceirização é conhecida como ***outsourcing*** ou ***subcontracting***, expressão em inglês, que significa terceirização, cujo qual, se consolidou como estratégia empresarial.

Os empresários americanos foram os primeiros a utilizar a terceirização como forma de contratação de terceiros, no entanto, essa técnica só passou a ser utilizada a partir da década de 50.

As montadoras de automóveis são um exemplo clássico de terceirização nos Estados Unidos, que serviu para o resto do mundo. Elas transferem para terceiros a fabricação de varias peças, e ainda subcontratam atividades como venda, distribuição e manutenção (GIOSA, 1999).

2.1.6 Terceirização no Japão

No Japão temos como exemplo de terceirização a Toyota, cujo qual, obteve em seu sistema produtivo maior qualidade, produtividade e competitividade devido a subcontratação de outras empresas.

2.1.7 Terceirização na Europa

Itália: *Terziarizzazione*

A terceirização é conhecida pelos italianos como ***Terziarizzazione***, nome semelhante ao usado no Brasil. Esse tipo de subcontratação se tornou uma estratégia eficaz que garantiu o sucesso das empresas italianas no mercado internacional.

França: *Externalization*

Na França o termo usado para definir a contratação de terceiros é conhecida como *Externalization*.

Essa técnica vem sendo cada vez mais utilizada no país, no entanto, a legalidade da terceirização no país, está fixada em três preceitos básicos:

a-) o poder de mando e a supervisão dos empregados do fornecedor de serviços terão, obrigatoriamente, que ser exercidos por ele e de nenhuma forma pelo tomador dos serviços;

b-) a remuneração não poderá ser contratada por horas de trabalho, e sim pela tarefa a ser cumprida;

c-) a empresa contratada tem que ser especializada e não meramente cedente da mão-de-obra. Zanetti, Robson. A Gestão Jurídica De Contratos Terceirizados.

2.1.8 Terceirização no Brasil

No Brasil, a terceirização se iniciou por volta de 1950, quando as multinacionais se instalaram no país, principalmente as empresas multinacionais do setor automobilístico, trazendo consigo a noção de terceirização, além delas, as empresas de limpeza e conservação são consideradas como pioneiras na terceirização de serviços no país.

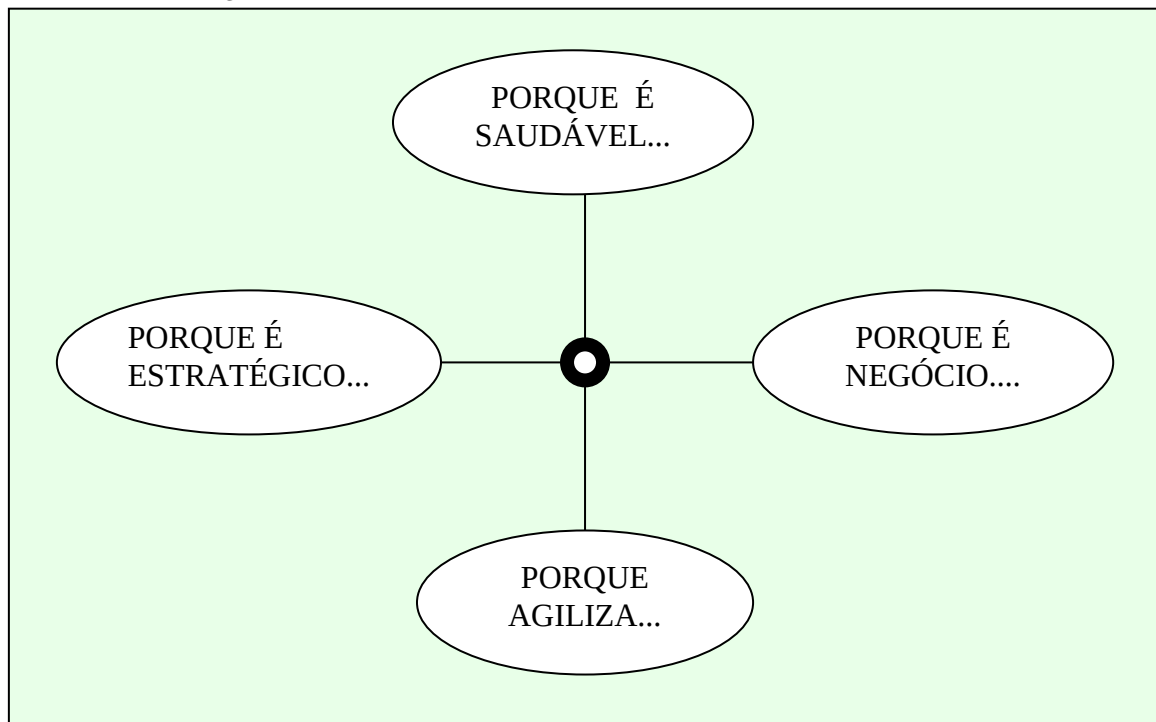
No entanto, até por volta de 1990, a grande ênfase dada à terceirização foi para os setores de recursos humanos e serviços de suporte administrativos, pois nessa época o processo de Terceirização era tratado de forma esporádica, voltado para esses setores específicos, somente após o ano de 1991 iniciou-se o processo de desverticalização nas organizações, onde elas começaram a repassar suas atividades não essenciais, ou seja, atividade meio a terceiros, concentrando-se assim em suas atividade fim, dessa forma as organizações começaram a se voltar para o desenvolvimento de suas atividades principais, obtendo assim maior competitividade e resultados mais tangíveis, ao contrário do que acontecia no ano anterior. A partir desse momento a Terceirização ganhava outro enfoque, passou a se enquadrar no conceito maior da Administração, uma técnica inovadora e moderna.

Muito embora, a terceirização venha se solidificando cada vez mais, se estabelecendo de forma mais abrangente nos meios empresariais, possibilitando dessa forma, maior agilidade, flexibilidade e transformação do sistema produtivo, o país ainda se apresenta em estágios primários em relação a uma legislação específica para esse tipo de contratação, pois, mesmo com a edição da SÚMULA 331, pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST), cujo qual, foi um grande marco na história da terceirização no país e suas relações de trabalho, as condições dos terceirizados permaneceu na insegurança, porém, não só a situação deles, como também das empresas contratantes e dos empregadores.

2.2 POR QUE TERCEIRIZAR?

Para continuar atuando no mercado e conseguir acompanhar as crescentes mudanças da economia, as empresas passaram a utilizar a terceirização como uma técnica visando concentrar seus esforços em suas atividades-fins, e assim obter maior competitividade entre seus concorrentes, aumentando a qualidade de seus produtos e serviços, reduzindo custos e conquistando cada vez mais clientes. Logo, as empresas viram a real necessidade de implantação desse processo, e entenderam a importância da terceirização, então, por que terceirizar?

FIGURA 1: POR QUE TERCEIRIZAR?



Fonte: GIOSA, 1999.

É saudável implantação da terceirização possibilita para a empresa rever sua “saúde” interna, através das mudanças estruturais e culturais. Esse processo irá trazer resultados para a empresa e motivar o corpo funcional.

Porque é negócio...

Aplicando o processo de terceirização, a empresa irá focar suas metas em suas atividades principais, ou seja, sua atividade-fim, objetivando produzir melhores

resultados, conquistar mais clientes e conseqüentemente ganhar uma fatia maior de mercado.

Focando suas metas nas atividades principais, a empresa deixa de se preocupar com as atividades-meios, dessa forma, terão uma maior competitividade e agilidade na tomada de decisões, podendo se adequar as necessidades do mercado em razão dos novos objetivos.

Porque é estratégico...

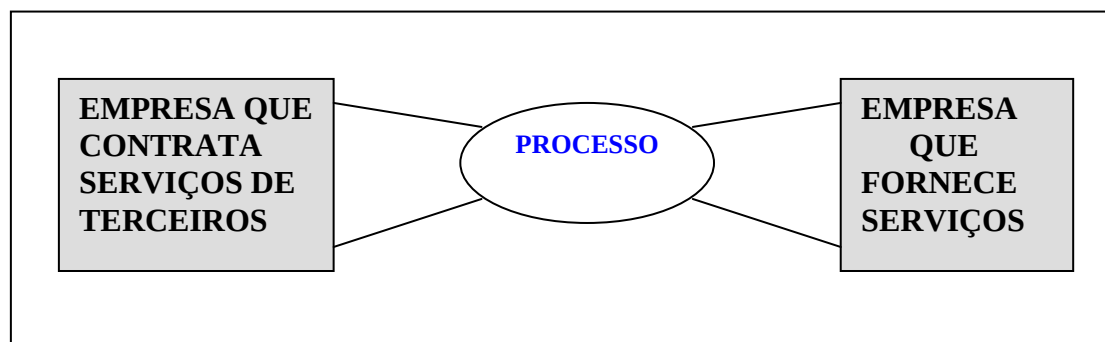
A terceirização terá que ser implantada de uma forma correta na estrutura da empresa, pois o sucesso de sua aplicação esta nos pontos estratégicos de como será abordada.

Esses fatores irão proporcionar aos administradores e empresários um maior entendimento sobre esse processo e o porque da terceirização (GIOSA, 1999).

2.2.1 O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

O processo de Terceirização envolve as empresas contratantes e as empresas terceirizadas, assim como mostra a figura abaixo:

FIGURA 2 : O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO



Fonte: GIOSA, 1999.

O processo de terceirização se dá no momento em que a empresa contratante concentra seus esforços em suas atividades-fim e transferem para empresas terceirizadas suas atividades-meios.

A aplicação do processo de terceirização também se processa de duas maneiras:

O processo de simples compra e venda de serviços, complementares, em que existe a relação empresa contratante e empresa terceirizada, ou cliente/fornecedor.

O processo de prestação de serviços que define um relacionamento de “pessoas jurídicas” e comprometimento, que funde as ações da empresa contratante e da empresa que fornece os serviços, a empresa terceirizada, num único objetivo e interesse pelo mesmo resultado eficaz.

2.2.2 FORMAS DE TECEIRIZAÇÃO

No pensamento de Zanete (2008), o processo de terceirização é caracterizado por algumas formas mais usuais no mercado, cujo quais, são:

a-) serviços: É a forma de terceirização mais utilizada. É uma prestação de serviço, cujo qual, pode ser no local do tomador ou fora desse local;

b-) produtos: É quando a empresa tomadora passa a adquirir de terceiros matérias-primas ou artigos que outros produzem, isso durante o processo de desverticalização da empresa tomadora;

c-) concessão: É processo pelo qual uma empresa cede sua marca para outra empresa que passará a atuar comercializando seus produtos;

d-) franquia: Já nesse tipo de terceirização, um terceiro usa a marca ou comercializa produtos ou serviços da empresa franqueadora;

e-) representantes: É a contratação de terceiros que irão vender produtos ou serviços para a empresa contratante;

f-) locação de Mão-de-Obra: É o meio pelo qual se contrata trabalho temporário.

2.2.3 SETORES QUE PODEM SER TERCEIRIZADOS

Existem alguns setores que podem ser terceirizados dentro das empresas, desde que essas áreas não se destinem a atividade fim da empresa, portanto, as atividades não essenciais podem ser objeto de contratação de serviços, como:

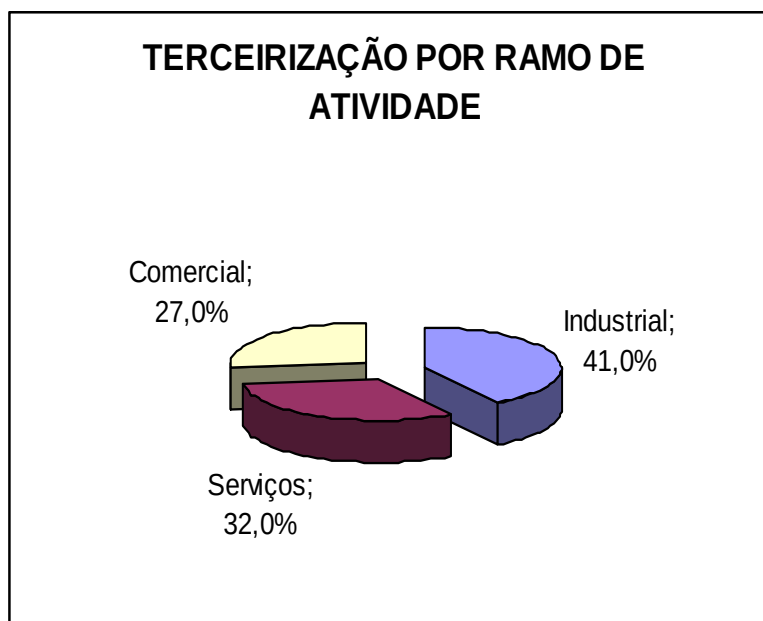
- a-) limpeza;
- b-) treinamento e desenvolvimento;
- c-) restaurante;
- d-) segurança patrimonial;
- e-) transporte de pessoal;
- f-) segurança e medicina do trabalho.

Além dos serviços tradicionais, citados acima, o sucesso da implantação da Terceirização nas empresas fez com que a contratação desse serviço se estende para os chamados “serviços especializados”, cujo quais são eles:

- a-) recursos humanos (desenvolvimento/ recrutamento e seleção/ departamento pessoal/ benefícios);
- b-) jurídico;
- c-) comercial;
- d-) logística e distribuição;
- e-) suprimento;
- f-) armazenagem;
- g-) controle de qualidade;
- h-) auditoria interna;
- i-) marketing;
- j-) manutenção técnica;
- k-) serviços Gerais.

No quadro abaixo, temos a porcentagem da Terceirização dividido entre os três ramos da atividade.

GRÁFICO 1 - SETORES TERCEIRIZADOS POR RAMO DE ATIVIDADE



Fonte: GIOSA, 1999.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa, quanto aos seus objetivos, é descritiva; quanto aos procedimentos, envolveu pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e documental; quanto à abordagem do problema, é qualitativa.

Quanto aos objetivos da pesquisa, a mesma se classifica como descritiva. Segundo Gil apud Beuren (2006, p.81), “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são controlados pelo pesquisador. Uma de suas finalidades será a utilização nas coletas de dados, através de questionários e observação sistemática.

Quanto aos procedimentos, emprega-se a pesquisa bibliográfica, documental seguida de um estudo de caso. Pesquisa bibliográfica, para Cervo e Bervian apud Beuren (2006, p.86), “pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental (...)”.

A pesquisa bibliográfica analisa diversas informações, para que se tenham fontes de qualidades e conhecimentos sobre o assunto do trabalho que está sendo desenvolvido. O estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo, que são investigações de fenômenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador. Desenvolve-se através da observação direta, visando captar informação do que acontece naquela realidade. Já a documental parte do pressuposto de que os materiais que ainda não receberam tratamento analítico podem ser reelaborados com os objetivos da pesquisa.

Com referência à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, pois permite fazer uma análise do assunto pesquisado. Beuren (2006, p.92) afirma que, “na pesquisa qualitativa, concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, visa destacar características não observadas por meio do estudo quantitativo.”

A coleta de dados deu-se através de um questionário aplicado, em poucas empresas de segmentos diferentes que usam a terceirização, principalmente da mão de obra e o setor de T&D. Cito: 1 Hospital, 2 Metalúrgicas, 3 Lojas Comerciais. Como também, o envio por email, a Gestores das Áreas de RH, Administrativo de uma Usina de Cana de Açúcar e Consultor de Controladoria. No momento da aplicação do questionário, houve o contato direto com os representantes legais dessas empresas, para ouvi-los e compreender, as melhorias que a Terceirização trouxe para cada Organização Empresarial.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 AS EMPRESAS E A TERCEIRIZAÇÃO

Mediante as mudanças constantes do mercado, as acirradas competições e as variações no ambiente de negócios, as empresas estão cada vez mais buscando formas alternativas para sobreviver, enfrentar seus concorrentes e principalmente satisfazer os desejos de seus clientes, produzindo serviços e

produtos com qualidade e custos reduzidos. Uma técnica que vem sendo muito utilizada por empresas do país todo é a Terceirização, ferramenta utilizada que permite as empresas focarem seus objetivos em suas atividades principais, delegando a terceiros as atividades menos importantes.

A pesquisa evidenciou como a terceirização no setor de treinamento e desenvolvimento vem sendo implantado nas organizações, as vantagens obtidas nesse processo e como as empresas utilizam os resultados obtidos com a implantação da terceirização no setor de T&D em sua estrutura organizacional.

Ao total foram pesquisadas seis empresas, sendo que estas terceirizam o setor de treinamento e desenvolvimento, bem como, mão de obra em áreas diferentes da sua atividade fim.

Conforme as seis empresas entrevistadas, elas utilizaram a terceirização como uma ferramenta estratégica para melhorar sua produtividade e qualidade do serviço. Esses dados mostram como esta sendo crescente a preocupação das organizações em investirem nessa alternativa, como forma de reduzir a verticalização dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo este trabalho observaram-se o seguinte: As empresas que optaram em terceirizar o setor de treinamento e desenvolvimento tiveram um aumento significativo na participação do mercado e a fidelização de novos clientes, aumentando conseqüentemente seus lucros, pois o investimento em treinamento e desenvolvimento foi extremamente fundamental para a aprendizagem e crescimento profissional dos funcionários, cujo qual, permite que os mesmo aprendam comportamentos e conhecimento novos, contribuindo cada vez mais para a ascensão da empresa no mercado.

No entanto, as empresas que não optaram pela terceirização no setor de treinamento e desenvolvimento, permaneceram-se estagnadas.

Alguns administradores por falta de conhecimento não adotam esse processo, com medo de terem problemas em relação a questões trabalhistas ou por outros motivos, pois a falta de informação sobre a terceirização no setor de

treinamento e desenvolvimento contribuiu para que a empresa não tivesse uma maior ascensão no mercado.

Há, no entanto, uma grande necessidade de maiores informações sobre essa nova e crescente técnica “a Terceirização no setor de treinamento e desenvolvimento”, para que muitas empresas possam continuar vivas no mercado, produzindo serviços cada vez melhores com qualidade e excelência.

A falta de conhecimento acaba contribuindo para que essa técnica seja abordada de uma forma errada, trazendo grandes prejuízos para a organização. É muito importante as organizações fazerem um estudo sobre essa técnica, minimizando assim os possíveis erros e falhas na implantação, buscando através dessa ferramenta maior competitividade no mercado, informações mais seguras e ágeis, atender as necessidades dos clientes e conquistar o sucesso.

Outra tarefa importante é a propagação dos conceitos sobre a terceirização no setor de treinamento e desenvolvimento, cujo objetivo seria mostrar para os administradores e comerciantes, as vantagens e as desvantagens também, os benefícios que eles poderão obter com a implantação dessa técnica em sua estrutura organizacional.

Acredita-se que a terceirização no setor de treinamento e desenvolvimento, será cada vez mais difundida, possibilitando para as empresas maior participação no mercado e também prolongar sua vida útil, sucessivamente gerar mais empregos e capacitar sua mão-de-obra, objetivando atender as necessidades crescentes desse mercado em expansão.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Amador Paes de. Consolidação das Leis do Trabalho – Comentada. São Paulo:Saraiva, 2005.

BEUREN, Ilse Maria. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas**: Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Recursos Humanos “O Capital Humano das Organizações”**: São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: São Paulo: Manole, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco José Massut **Recursos Humanos : Princípios e Tendências** . São Paulo: Saraiva, 2005.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização uma Abordagem Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico**: São Paulo: Futura, 2000.

MIKOVICH, George T.. BOUFREAW, John W.. **Administração de Recursos Humanos**: São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, Nelson Borges. **Terceirização ou Parceirização – Modismo ou Modernismo**. São Paulo: Consulex, 1993.

LEITE, Jaci C. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e Parceirização**. Rio de Janeiro: 1993.

PESCUMA, Derma; CASTILHO, Antonio Paulo Ferreira. **Trabalho Acadêmico – O que é? Como fazer?**: São Paulo. Olho d’Água. 2007.

SANTOS, Eraldo José dos. **Região já tem 60 mil terceirizados**. A Tribuna, 30 ago 2009. Cad. 3, p. 1.

AMAMBAÍ,Jefferson da Luz M.S. **ALL ameaça rescindir contrato com terceirizada**. São Paulo, 2008. Disponível em:

<<http://mail.live.com/default.aspx?&ip=10.12.144.8&d=d30&mf=0&rru=inbox>>.

Acesso em 10 jun 2009.

FERREIRA, Ayrton Sérgio Rochedo. Terceirização a Brasileira. Disponível em:<<http://www.rochedoferreira.com.br/tterceir.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

Gomes, Eduardo. Projeto de lei pode inviabilizar serviço terceirizado. Disponível em:<<http://www.estadão.com.br/noticias/economia,projeto-de-lei-pode-inviabilizar-servico-terceirizado,372615,0.htm>>.

MANZONI JUNIOR, Ralphe. Manual de Terceirização. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.sit.com.br/SeparataGE0067.htm>>.

MENDONÇA, Dante. A História Terceirizada. 19 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.parana-online.com.br/colunistas/67/30925>>.

PINTO, Almir Pazziznotto. A lei e a terceirização. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/a_lei_e_a_terceirizacao/10483/>.

SAAD, José Eduardo Duarte. Falta de lei sobre terceirização precariza o trabalho. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2009-jan-31/falta-lei-terceirizacao-precariza-trabalho>>.

ZANETTI, Robson. A Gestão Jurídica De Contratos Terceirizados: Aspectos Gerais. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/jurisprudencia-artigos/a-gestao-juridica-de-contratos-terceirizados-aspectos-gerais-486710.html>>.