

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
MBA EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

MARCO AURELIO CAPORASSO RUTKOSKI

UM ESTUDO SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO EM TI

MONOGRAFIA

:

CURITIBA

2018

MARCO AURELIO CAPORASSO RUTKOSKI

UM ESTUDO SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO EM TI

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. MSc. Alexandre Miziara

CURITIBA

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

Título da monografia

UM ESTUDO SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO EM TI

Por

MARCO AURELIO CAPORASSO RUTKOSKI

Esta monografia foi apresentada às **16 h** do dia **21/11/2018** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, **Câmpus Curitiba**. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

1		Aprovado
2		Aprovado condicionado às correções Pós-banca, postagem da tarefa e liberação do Orientador.
3		Reprovado

Prof(a).Msc. Bernadete M.V.F Rosa
UTFPR - Examinador

Prof. Msc. Alexandre Jorge Miziara
UTFPR – Orientador

Prof. Msc. Alexandre Jorge Miziara
UTFPR – Coordenador do Curso

Folha destinada à inclusão da Ficha Catalográfica por meio de solicitação ao Departamento de Biblioteca da UTFPR e posteriormente inserida nesse espaço: verso da Folha de Rosto (folha anterior).

Espaço para a ficha catalográfica sob responsabilidade exclusiva do Departamento de Biblioteca da UTFPR.

Dedico este trabalho à meu falecido Pai, à minha esposa Flávia por toda a paciência e a dedicação do Prof. Alexandre Miziara que tanto me incentivou e trabalhou para essa vitória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço as Empresas Volvo do Brasil e HCL Ltda., que me proporcionaram todo o apoio, e tempo necessário para a realização dessa monografia.

“Há momentos difíceis na vida.
Grandes ou pequenas, as dificuldades
Podem ser decisivas.
Somente a firme determinação
De enfrentar as adversidades
Leva o indivíduo a vencê-las verdadeiramente.
Nessas horas cruciais,
Jamais hesite o mínimo.”

Daisaku Ikeda

RESUMO

RUTKOSKI, Marco. Um estudo sobre a Terceirização em TI. 2018. 44 f. Monografia de Pós-graduação - MBA em Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

Este trabalho vem abordar um apanhado de ideias. A partir de referências teóricas profissionais e pessoais, foi trabalhada uma fundamentação teórica que tem por objetivo principal mostrar que existem diferenças entre a terceirização dos serviços de TI oferecidos pela própria empresa e um PJ (Outsourcing ou Contratação Independente). A Gestão de TI enfrenta dificuldades no gerenciamento de seus projetos quando da administração de funcionários diretos; funcionário indiretos sejam eles contratados como uma única pessoa jurídica ou uma empresa com vários funcionários terceirizados. Embora existam as facilidades; financeiras, jurídicas e agora trabalhistas, a partir dessa miscelânea de formas de contratação, levanta-se a questão da discriminação entre as partes entre si. Este estudo analisa os fatores de riscos associados às políticas de terceirização da TI, adotadas pelas Administrações Tributárias Estaduais do Brasil. Desenvolve, para tanto, uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa nos estados Brasileiros. Utiliza, também, técnicas de análise de conteúdo. Os resultados revelam que as organizações investigadas utilizam largamente a terceirização em funções de TI, tanto operacionais quanto estratégicas.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Outsourcing, Diferenças, Equilíbrio, Preconceito na Terceirização de TI, GETIC

ABSTRACT

RUTKOSKI, Marco. A study about IT outsourcing. 2018. 44 p. Postgraduate Monograph - MBA in Information Technology and Communication Management - Technological Federal University of Parana. Curitiba, 2018.

This paper approaches a collection of ideas. Based on theoretical and professional references, a theoretical basis was developed that has as main objective to show that there are differences between the outsourcing of the IT services offered by the company itself and a PJ (Outsourcing or Independent Contracting). IT Management faces difficulties in managing its projects when managing direct employees; employees, whether contracted as a single legal entity or a company with several outsourced employees. Although there are facilities; financial, legal and now labor, from this miscellany of ways of contracting, the question of discrimination between the parties rises. This study analyzes the risk factors associated with IT outsourcing policies, adopted by the State Tax Administrations of Brazil. To this end, it develops a descriptive, qualitative and quantitative research in the Brazilian states. It also uses content analysis techniques. The results show that the organizations investigated extensively use outsourcing in both operational and strategic IT functions.

Keywords: Entrepreneurship, Outsourcing, Differences, Balance, Prejudice, Outsourcing of IT, Management Information Technology, Prejudice in IT Outsourcing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Riscos Associados da Terceirização	28
Figura 2 - Elementos de Riscos e seus Resultados.....	29
Figura 3 - Tipos de Pesquisa.....	36

LISTA DE SÍMBOLOS

® MARCA REGISTRADA (VIDE PRÓXIMA LISTA)

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÔNIMOS:

BI (*): INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO (DO INGLÊS: BUSINESS INTELLIGENCE)

CLT: CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO

CLL: CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO (DO INGLÊS: CONSOLIDATION OF LABOR LAWS)

CIO: CHEFE DE INFORMAÇÃO DE ESCRITÓRIO (DO INGLÊS: CHIEF INFORMATION OFFICE)

CTN: CODIGO TRIBUTÁRIO NACIONAL

DBA's: ADMINISTRADOR DE BANCO DE DADOS (DO INGLÊS: DATA BASE ADMINISTRATOR)

EDS: SISTEMA ELETRÔNICO DE DADOS (DO INGLÊS: ELETRONIC DATA SYSTEM)

FGTS: FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVIÇO

INPI: INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS INDUSTRIAIS

JIT: NA HORA CERTA (DO INGLÊS: JUST IN TIME)

NCC: NOVO CÓDIGO CIVIL

PJ's: PESSOAS JURIDICAS

PNAFE: PROGRAMA DE APOIO A ADMINISTRAÇÃO FISCAL PARA OS ESTADOS BRASILEIROS

PDI: PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

PNUD: PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO

PDI: PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

PL: PATRIMÔNIO LIQUIDO

TI: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

TQC: CONTROLE TOTAL DE QUALIDADE

UPSTO: ESCRITÓRIO DE MARCAS E PATENTES DOS ESTADOS UNIDOS (DO INGLÊS: UNITED STATES PATENT AND TRADEMARK OFFICE)

LISTAS DE MARCAS CITADAS E SEUS TITULARES:

<i>MARCA</i>	<i>TITULAR</i>	<i>INST.</i>
BID	BANCO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO	INPI
BNDES®	BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECÔNOMICO E SOCIAL	INPI
CELEPAR	COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNINCAÇÃO DO PARANÁ	INPI
IBM®	INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES	USPTO
SERPRO	SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS	INPI
SEBRAE	SEBRAE SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	INPI
SINTEGRA	SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÕES SOBRE OPERAÇÕES INTERESTADUAIS COM MERCADORIAS E SERVIÇOS	INPI

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	16
1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	18
2.1 EM BUSCA DA DEFINIÇÃO.....	19
2.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	21
2.3 EMBASAMENTO PARA A PROBLEMATIZAÇÃO.....	22
2.4 “O QUE” LEVA AS ORGANIZAÇÕES À TERCEIRIZAÇÃO EM TI.....	22
2.5 A DECISÃO DE “O QUE” TERCEIRIZAR EM TI.....	25
2.6 RISCOS DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO.....	28
2.7 GETIC E AS ADMINISTRAÇÕES TRIBUTÁRIAS ESTADUAIS DO BRASIL.....	31
2.8 AS NOVAS LEIS TRABALHISTAS E A GERENCIA DE TI.....	32
2.8.1 TERCEIRIZAÇÃO-PROFISSIONAL E A CARREIRA DE TI.....	32
2.8.2 COM A NOVA LEI E O REGIME DE PESSOA JURÍDICA.....	33
3 METODOLOGIA.....	35
4 RESULTADOS.....	37
4.1 CONCLUSÕES.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como finalidade falar sobre um painel geral, considerações e reflexões entre as diferenças de um funcionário contratado pela própria empresa (Formato CLT) para desempenhar determinados papéis e trabalhos, e um funcionário contratado que vem de uma empresa terceirizada para fazer as mesmas atividades ou atuar no mesmo projeto com os mesmos papéis, mas com seu custo sendo arcado por uma empresa terceira, seja ela unitária (PJ), pequena, média ou grande.

Essa monografia tenta mostrar que há diferenças abissais, entre as duas modalidades. As diferenças mostradas em pesquisas sugerem que os principais fatores estratégicos na decisão de uma empresa para terceirizar a tecnologia da Informação-TI concentram-se em aspectos relacionados a custos, inovação tecnológica, melhoria de performance, salários, reconhecimento pessoal e profissional.

No setor público, dentre os pontos comumente levantados, como a redução de custos, melhor qualidade do serviço prestado por uma empresa especializada no assunto, direcionamento do foco da organização para suas atividades fins, podem ser citados ainda, os seguintes motivadores para a terceirização de TI: Rigidez na estrutura de cargos e salários da administração pública; a impossibilidade de ajustar os quadros, devido à estabilidade dos servidores, que impede demissões, mesmo quando se constata uma situação onde há excedente; e a forma de ingresso na carreira pública, por meio de concurso, o que pode tomar muito tempo e, nem sempre, garante a seleção dos profissionais mais adequados para a área de TI.

A história da terceirização de TI no setor público do Brasil encontra-se fortemente ligada a história das companhias estaduais de processamento de dados e ao processo de enxugamento da máquina estatal patrocinado por correntes neoliberais.

De início, o Serviço de Processamento de Dados do Governo Federal – SERPRO, criado em 1964, era uma opção para aqueles governos que não dispunham uma infraestrutura tecnológica própria adequada às suas necessidades. Depois, as chamadas Empresas Estaduais de Processamento de Dados proliferaram-se por todos os cantos do país (SILVA, 2004).

Este cenário favoreceu o crescimento da terceirização no setor público. Durante as décadas de 80 e 90, entretanto, essa situação passou a ser mais e mais questionada, principalmente porque, aos poucos, difundiu-se o pensamento de que essas companhias de

processamento não conseguiam atender com efetividade as crescentes demandas dos órgãos e entidades governamentais (ALENCAR e VIEIRA, 2003).

1.1 OBJETIVOS

O Objetivo principal deste estudo é mostrar aspectos relevantes das políticas de terceirização de TI, mostrando que existem diferenças entre a terceirização dos serviços de TI oferecidas em variadas formas de contratação. Abrangendo empresas do ramo privado até as Administrações Tributárias Estaduais do Brasil e escopo da função pública, analisa-se os fatores de riscos associados à adoção indiscriminada dessa prática.

Para atingir esse objetivo de pesquisa foram necessários os seguintes objetivos específicos:

- Levantamentos jurídicos (gestão de contratos, aspectos legais, etc...);
- Viabilidade Financeira;
- Viabilidade Física / Estrutural;
- Preservação das competências necessárias.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Este trabalho foi concebido devido a uma observação já percebida, mas nunca antes colocada em prática. Aonde as diferenças de contratação e a terceirização afetam sim, o profissional de TI. E apesar das empresas acharem que não estão perdendo nada, todo capital intelectual de TI é perdido com a terceirização desenfreada, aonde os mesmos acham que estão economizando dinheiro. E apesar da falsa ilusão de economia em um curto prazo mostrando um cenário de *budget* menor, a longo prazo o peso da terceirização se torna visível, fazendo com que muitas vezes a empresa volte a ter uma área de TI própria.

1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Esta monografia foi dividida em seis capítulos.

O primeiro capítulo trata da introdução, apresenta os objetivos do trabalho e suas justificativas. O Segundo capítulo apresenta revisão bibliográfica que aborda os conceitos, as razões e as decisões e o riscos dos processos de terceirização. Além das questões tributárias e das

leis trabalhistas. O terceiro capítulo aborda a metodologia da pesquisa. No capítulo quatro são apresentados os resultados e as conclusões. E no capítulo cinco estão considerações finais e a sugestão de novos trabalhos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Fazendo um breve histórico das terceirizações, para OLIVEIRA (1996) e LEIRIA (1995), a terceirização como nova forma de tecnologia de produção e gestão, originou-se na Segunda Grande Guerra Mundial, na indústria armamentista. O objetivo era aumentar a capacidade produtiva contratando de terceiros os insumos básicos como componentes, embalagens, ferramentas, tintas e vernizes. O objetivo dessa contratação era deixar de atuar em toda a cadeia produtiva, esse processo de terceirização acabou se consolidando na década de 50 nos Estados Unidos em seu desenvolvimento industrial. Observa-se porém, que tal estratégia possuía um certo caráter contingencial da indústria bélica para aquele momento, ou ainda como desverticalização conforme manifestado por LEITE (1994). Para OLIVEIRA (1996) e LEIRIA (1995), a terceirização como subcontratação pode ter sido originado em 1859, que devido à abertura dos portos japoneses para a entrada de novas máquinas, principalmente da área têxtil, forçou grandes indústrias a buscarem externamente pequenas empresas para viabilizar estas novas tecnologias entrantes naquele país.

No contexto Brasileiro, os mesmos autores constataram que a IBM já transferia parte de sua atividade meio para terceiros desde 1970. Embora o que faça da terceirização uma estratégia moderna, seja o caráter de comprometimento e cooperação dada entre as empresas parceiras e terceirizantes, nas indústrias bélica americana ou têxtil japonesa, o compromisso esperado em suas respectivas épocas. Para LEIRIA (1995), no Brasil, a prática da terceirização aportou junto com as indústrias automobilísticas que não passavam de “Simples” montadoras, adquirindo insumos de diversos parceiros e autorizando revendedores.

Como estratégia de gestão moderna, o *outsourcing*, original em língua inglesa, passou a se chamar terceirização graças ao programa da Riocell S.A. que em 1982, transferiu para “terceiros” parte de sua atividade-meio. Embora esta organização já tivesse contratado em 1976 uma empresa para realizar o transporte de seu pessoal e na década de 60 empresas para terraplanagem e preparo do solo, o autor caracteriza a desverticalização (*outsourcing*) como uma estratégia não moderna de gestão, e o transporte de pessoal e o preparo do solo como uma simples subcontratação.

Para OLIVEIRA(1996), no final da década de 80, inúmeras empresas Brasileiras já haviam passado a contratar terceiros para realizar serviços de alimentação, contabilidade, digitação, limpeza, manutenção, vigilância, etc., ou seja, para serviços gerais. Para HENDRY (1997), as mudanças tecnológicas (principalmente da informação) levaram as organizações integradas (verticalizadas) a se transformarem em organizações em rede.

Isto somado com a recessão econômica do final da década de 80, onde a ordem era cortar custos (importância no lucro gerado X capital imobilizado), mais a competitividade internacional, somaram os elementos determinantes para a terceirização como forma de gestão, relacionando esta nova estrutura organizacional com a ideologia política dos EUA e Inglaterra, baseada no individualismo, na eficiência, no profissionalismo e na orientação ao mercado, libertando o indivíduo das amarras organizacionais (determinando e gerindo sua própria carreira ou empresa) e transferindo funções do setor público para o privado.

A primeira utilização da terceirização em TI foi constatada em 1989, quando a Kodak anunciou a terceirização da sua área de informática inteira, contratando a IBM, a Digital e a *Businessland* (KEYES, 1993). Ressalta-se que a EDS, uma das maiores empresas atuais do mercado de *outsourcing*, iniciou suas operações no início da década de 60, mas, na época, como bureau de serviços (LEITE, 1994).

No Brasil, segundo VIDAL (1993), a primeira empresa a anunciar a terceirização de todo seu serviço de processamento de dados foi a Shell em 1992, que contratou a Origin Brasil Participações (de origem holandesa desde 1990 no Brasil) por US\$ 100 milhões para prestação dos serviços por oito anos, levando-a a dobrar sua capacidade de mão de obra em mais 200 funcionários. O mesmo autor ainda relata que a IBM e a EDS participaram da concorrência, mas que a EDS não ganhou devido à rigidez de suas normas e procedimentos.

Portanto, tudo indica que a partir da década de 80, a desverticalização das empresas Brasileiras, o crescente aumento das inovações tecnológicas, o início da globalização (entrada de novas empresas mais flexíveis no mercado mundial, onde tudo pode ser encontrado), e o empreendedorismo da Riocell S.A. deram início à demanda por terceirizações no Brasil, não significando uma reação direta de causa e efeito. Este novo modelo de gestão, estendeu-se, já no final daquela década, para áreas também estratégicas das organizações, como a da TI.

2.1 EM BUSCA DA DEFINIÇÃO

Os conceitos de terceirização levantados nos estudos já realizados apresentam grande diversidade. Aparentemente, cada autor adaptou o conceito para seu estudo particular, não havendo ainda um padrão conceitual definido. Em seguida serão descritos os conceitos mais significativos visando construir o conceito que será utilizado nesse trabalho. A terceirização ou *outsourcing*, do inglês (literalmente: fornecimento externo):

- “É um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino)” (BRASIL, 1993, p.7).

- “Trata-se da transferência, para terceiros, de parte das atividades de uma empresa.” (LEITE, 1994, p.3).

Ou ainda, pode ser considerada como:

- “Um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.” (GIOSA, 1997, p.14).

Embora existam inúmeras semânticas para o termo, e novamente seguindo o raciocínio anterior, do consenso e da convergência, será adotada neste trabalho a expressão “terceirizante” para representar a contratante, empresa-mãe, empresa-origem ou subcontratante, e para enfatizar o relacionamento interfirma pautado na cooperação, adotaremos como “parceira” a contratada, empresa-destino, faccionista, fornecedora de serviços, provedora de serviços externos, subcontratada, terceira, terceirizada ou tomadora de serviços.

O texto tratará o termo “internos” como forma de padronizar o termo citado para todo o pessoal da terceirizante e “externos” para o pessoal da parceira. Para LEITE (1994), deve-se diferenciar a desverticalização da terceirização, sendo que na primeira, a extensão da cadeia produtiva é alterada (caso das montadoras de veículos) e a segunda, refere-se a transferências de atividades de apoio, como infraestrutura, recursos humanos e tecnológicos. O alerta para uma certa confusão de taxonomia acadêmica e prática entre terceirização (originalmente relacionada a atividade-meio da organização) e subcontratação (relacionada à cadeia produtiva, desverticalização), sugerindo o uso da expressão externalização de atividades” para as estratégias que visam aumento de flexibilização, produtividade, competitividade e focalização através da redução de custos, afirmando que “A externalização de atividades é uma prática tão antiga quanto o capitalismo (PINHEIRO, 1997, p. 29); todavia, adquire feições de ‘nova’ porque, ao mesmo tempo que vem rompendo com o predomínio do discurso da eficiência localizada e individual, apresenta, também, tendências a se consolidar como hegemônica. Alguns chegam a atribuir a esta mudança, uma dimensão paradigmática.” (PINHEIRO, 1997, p.4).

Constatou-se na bibliografia estudada, que a terceirização pode ser ora percebida como cadeia de valor estendida (*extended value chain*), bem como desburocratização, *downsizing*, empresas modulares, *enterprise webs*, enxugamento, *make or buy*, necessidade de fazer caixa, organizações em rede, organizações em trevo, *rightsizing*, teias de empreendimentos, verticalização da cadeia produtiva, etc.

Não serão analisadas todas as definições e suas interseções com a terceirização, embora algumas expressões possuam caráter claramente diferenciado como, por exemplo, o

downsizing, que visa basicamente o enxugamento da estrutura organizacional com redução de níveis hierárquicos e agilização do processo decisório, sem prever o processo de busca de parceria externa. Sem o objetivo de discutir neste trabalho a validade das expressões sugeridas, o termo terceirização será utilizada para a forma estratégica de gestão abrangendo desde a aquisição de insumos até a concessão, franquia ou uso de prepostos para negociar a marca, produto e qualquer tipo de prestação ou compra de serviços. Para o processo como um mercado, geralmente do ponto de vista do parceiro, usará a expressão "negócio de *outsourcing*".

2.2 PROBLEMATIZAÇÃO

As características das empresas são muito centralizadoras, sem nenhuma flexibilidade e sem processos participativos, além de serem muito normatizadas possuem um fluxo de informação e determinações extremamente lento e verticalizadas, ou seja, o poder acaba sendo fechado, no entanto, diante de um cenário competitivo, toda organização procura uma forma de se especializar.

Para GIOSA (1993, p.12) devido os processos e as técnicas de gestão administrativa corrente nos países industrialmente competitivos, “a terceirização originou-se nos EUA, logo após a II Guerra Mundial”. QUEIROZ (1998, p.47) afirma que possuem empresas que percebem que o isolamento de poder, o total controle sobre as atividades e a verticalização “causam diversos problemas na execução e desenvolvimento dos projetos, culminando com a falta de agilidade e da competitividade empresarial”. Observando esses aspectos, as empresas começam a notar que precisam ser mais participativas, transparentes e menos centralizadas.

No entanto as organizações ainda temem em abrir mão do controle e do poder para não correrem riscos jurídicos e administrativos. Assim, as empresas deixam completamente a gestão centralizada e burocrática e adotam processos participativos de gestão administrativa e operacional. Identificando as áreas de interesse estratégico e também o objetivo do negócio, mantendo sob sua gestão apenas o que é desígnio do seu negócio. A terceirização é fortemente recomendada de acordo com QUEIROZ (1998, p.48), “quando as empresas chegam a essa terceira forma administrativa é que concluem que a adoção da terceirização não redunde em perda do poder e nem do controle da sua gestão”. Esta é a ocasião que se deve planejar e implantar a terceirização, proporcionando modernidade empresarial e projetos com o sucesso desejado.

A terceirização visa proporcionar a obtenção de resultados positivos que atinja seu ponto mais elevado com a criação de valor para a empresa, sendo este resultado obtido pela

otimização dos recursos aplicados na estrutura de apoio e suporte e a liberação de tempo as demais unidades de negócio para que se dediquem ao plano estratégico, de onde devem surgir as ações para a criação de valor, BARROS (2002, p.630) acrescenta que “a principal expectativa para a empresa ao contratar os serviços de um fornecedor especializado é conseguir inovação e melhoria de processos e redução de custos”. Diante da competitividade atual no curto e no máximo, médio prazos pela frente, as organizações provam que é necessária a contratação de terceiros.

2.3 EMBASAMENTO PARA A PROBLEMATIZAÇÃO

O contexto para a identificação do problema toma como “norte” experiências de pessoas já inseridas nesse contexto de *outsourcing*. O objeto em estudo mostra o trabalho com a visão interna de grandes empresas, em grande parte, aonde a solução é composta para grandes empresas, e sempre através de grandes empresas que também terceirizam. Na maioria das vezes, as funções do terceirizado se acumulam, ou isso ocorre apenas em momentos críticos, que colaboraram para formar uma opinião dos processos para a empresa.

Com as privatizações das empresas brasileiras de telecomunicações, as terceirizações de TI por parte dos bancos e as junções e compras de instituições financeiras, o mercado foco em estudo foi encolhendo e dificultando ainda mais o processo de crescimento pessoal da força de trabalho de TI, ou seja, os integradores de trabalho que eram a “ponte” para o desenvolvimento de mercado e carreira, praticamente anularam chances profissionais dentro das empresas privadas e do funcionalismo público.

2.4 “O QUE” LEVA AS ORGANIZAÇÕES À TERCEIRIZAÇÃO EM TI

Antes de abordar os aspectos decisórios contemplados em um processo de terceirização da TI, deve-se conhecer o espaço de atuação, o ambiente tecnológico e de recursos humanos, produção, e os aspectos sociais e políticos. Em relação à estes últimos destaca-se que a terceirização é um processo de mudança e como tal, gera conflitos e resistências que deverão ser minimizados através do profissionalismo, conhecimento profundo e claro sobre os objetivos a serem alcançados (OLIVEIRA, 1996).

A tecnologia da informação como qualquer outra atividade ou serviço também segue esta tendência, embora com muitas peculiaridades onde o custo e o foco na atividade central deixam de ser o principal fator decisivo, mas definido conforme a estratégia organizacional,

especificamente para se manter o controle sobre prazos e qualidade dos serviços de TI (LEITE, 1994). Para EARL (1998), a terceirização em tecnologia da informação originou-se da necessidade de cortar custos e reduzir pessoal devido às crescentes despesas com o setor de informática, geralmente não compatível com seu resultado para as organizações, ou seja, insatisfações quanto ao custo, a qualidade e o desempenho das unidades de TI.

Segundo EARL (1998), os quatro principais motivos que levam uma organização a terceirizar sua área de informática, referem-se a diminuição do custo da produção, o foco na atividade alvo, o desgaste com recrutamento e treinamento e as incertezas no ciclo de vida dos Sistemas. Estes motivos devem ser cuidadosamente analisados para não se caracterizar numa simples justificativa para uma decisão sem embasamento, pois o mesmo autor contra-argumenta que o custo pode ser diminuído com maior eficiência interna; a informação sempre é foco ou atividade alvo; a formação do talento por meio de treinamento é que traz vantagem competitiva e que a terceirização não elimina a incerteza, mas transfere o risco.

Em Julho de 1997, o Gartner Group estimou que no ano 2000, 80% das grandes empresas utilizariam a terceirização para aumentar sua competitividade em TI, principalmente devido à falta de técnicos experientes (atualmente em Internet, desktop e telecomunicações) e a retomada de foco organizacional (Atividades Fim). Também apontam problemas de relacionamento entre terceirizantes e parceiros que, principalmente, devido à má definição de objetivos específicos (ou metas mal planejadas), acarretariam na desativação precoce de 10% dos acordos. Infelizmente até hoje não há nenhuma pesquisa efetiva sobre o assunto.

Para (SAVIANI,1998), terceirizar é modernizar culturas enraizadas e a conscientização desse modernismo cultural e profissional só será possível se a alta direção das empresas reavaliar suas posturas (geralmente centralizadoras, retrógradas e monopolizadoras).

Analisar criteriosamente o que deve ser terceirizado (não esquecendo dos talentos internos) e predispor-se com sinceridade à própria atualização profissional e cultural. Para ALVAREZ (1996), a mudança no estilo de gestão, transcende mudanças de cunho estruturais, e sem ela a terceirização não se torna possível. PINHEIRO (1997), descreve alguns fundamentos que levam as organizações a decidir pela terceirização:

- A teoria da racionalidade limitada: diz respeito à obtenção de uma solução satisfatoriamente eficiente, dos processos heurísticos, sendo influenciada por crenças, valores, motivações, oportunismo, conhecimentos ou experiências acumuladas individualmente ou do grupo decisório;

- A teoria dos custos de transação: é a busca pelo custo sempre menor, comparando-se o custo interno com os de mercado, dado somente pelo preço;
- O foco no *core competence*: tem como objetivo principal diminuir o risco face à instabilidade e às mudanças constantes e velozes, dirigindo a organização para atuar em sua competência principal, ou em sua "razão de ser";
- A cadeia produtiva: caracteriza-se pela busca de eficiência no pós guerra, como o caso da experiência japonesa, baseada na tecnologia gerencial melhor exemplificada pelos programas de Controle da Qualidade Total e suprimento *just in time* (TQC/JIT) do sistema Toyota. Outro fato foi a recessão de 70/80, caracterizada pela criação dos Distritos Industriais Localizados (DIL), principalmente os da Terceira Itália, onde os aglomerados localizados de indústrias atraíam diversas outras modalidades de organizações criando práticas coletivas de cooperação e informalidade, sendo a sinergia entre as firmas, garantia de inovação empresarial e capacitação dos recursos humanos. Ambas caracterizadas pela parceria;
- O inter-relacionamento dos diversos enfoques: refere-se a soma dos enfoques "complementares" apresentados, embora o caráter ganhar-ganhar das parcerias não estejam tão claramente estampados nos processos de terceirizações, onde na verdade o sentimento de ganha-perde ainda prevalece a nível empresarial mundial.

Para VIDAL (1993) o que leva as empresas a terceirização de seus centros de TI são: os custos, preocupações alheias ao foco principal, o fato de se ter uma empresa de informática dentro de outra (como fábrica), exigência de renovação constante de tecnologia, o advento dos microcomputadores, facilidade da utilização do software, progresso e profissionalismo do usuário e o tradicionalismo estancado nos "CPD's". É importante salientar que os quatro últimos fatores possam ser caracterizados como oriundos da inovação tecnológica;

Para HENDRY (1997), o desafio para as organizações que pretendem adotar esta nova forma de gestão, reside em manter o equilíbrio dinâmico entre as variáveis da terceirização e da integração. Dentre as variáveis, o autor refere-se a eficiência (meta a curto prazo) e o aprendizado (cultura a longo prazo), o foco (na atividade central) e a conscientização (atenção nos sistemas de comunicação informal); a autonomia (agilidade e flexibilização) e a coordenação (garante benefício para toda a organização); o controle (facilitado pelo contrato externo frente ao vínculo empregatício) e a motivação (conflito e sentimento de rejeição pelo fato do funcionário não pertencer mais à organização). Observam-se ainda as referências cruzadas, como por exemplo, a autonomia que tende a reduzir controles.

Segundo EARL (1998), os executivos medem o valor comercial da tecnologia ou recurso em relação ao desempenho operacional do serviço interno a ela associado. Se baixos, a terceirização é o caminho, mas se o valor comercial for alto e o desempenho baixo, um *benchmarking* será apropriado. Caso contrário, deve-se pensar duas vezes, pois não há como garantir uma eficaz administração sobre as exigências dos parceiros por parte dos gerentes, se estes são ineficientes a nível operacional internamente. Portanto, uma nova postura gerencial adequada aos mecanismos de controle deve ser planejada, aprimorando o desempenho interno ou substituindo os gerentes antes de terceirizar.

2.5 A DECISÃO DE “O QUE” TERCEIRIZAR EM TI

A CELEPAR (Empresa de Informática do Estado do Paraná), que tem como missão: “Promover soluções de melhoria da administração pública do Paraná e dos serviços prestados ao cidadão, utilizando tecnologia da informação e de gestão” (SILVA, 1995, p.12), é uma empresa que terceiriza desde a limpeza, o transporte e a vigilância, até a digitação, operação, suporte, desenvolvimento e manutenção de seus Sistemas de Informação (TI). Isto a torna mais flexível, competitiva, enxuta e focada na busca de soluções para a gestão pública.

A missão da empresa deve estar bem clara para evitar dúvidas quanto a sua atividade central ou *core competence* (processos vitais de negócio) que nunca deverão ser terceirizados, segundo recomendam os estudos em seguida.

Para GIL (1998), a área de consultoria interna organizacional em suas três funções (auditoria, segurança e informática) por fazerem parte da “força empresarial” não devem ser terceirizadas. A auditoria interna por ser responsável pela transferência de tecnologia entre as áreas empresariais, pois, circulando por toda a empresa adquire uma visão integrada. Outra atribuição diz respeito a manutenção da qualidade organizacional, que devido às suas recomendações minimizam a não conformidade dos processos e resultados.

Por último existe a questão da lucratividade empresarial, que busca garantir a continuidade das vantagens dos negócios frente à espionagem industrial/comercial e a fidelidade do profissional à organização. Em relação à função da segurança e da informática, destacam-se apenas os aspectos logísticos quanto à segurança da própria informação como um recurso estratégico.

Para FEENY e WILLCOCKS (1998), em virtude da premissa que não se terceiriza atividades fins, alertam que não se deve despender esforços para descobrir se os Sistemas de

informação são essenciais ou não para a organização, mas deve-se identificar quais as competências essenciais do departamento de tecnologia da informação que capacitam a empresa a ser eficaz em sua Tecnologia da Informação (TI) ao longo prazo. Em pesquisa com 61 empresas dos Estados Unidos e da Grã-Bretanha identificaram nove competências essenciais em TI que não se devem terceirizar.

As mesmas estão descritas abaixo:

- A liderança: os líderes representados como CIO (*chief information officer*) ou diretor de tecnologia da informação, são o elo entre a área de TI e o restante da empresa, sendo responsáveis pelas estruturas, processos e recursos humanos possibilitando a formação de uma cultura, a fim de que os TI propiciem as soluções organizacionais;
- A inovação: relaciona-se a capacidade de projetar inovações tecnológicas, aprimorando processos empresariais. As decisões de investimentos em TI devem ser eficientes;
- O relacionamento: o sentimento de posse e a satisfação da empresa (usuários da TI), mesmo que inexistente anteriormente, se dá através da confiança mútua e da transparência (treinamento e informação) frente a comunidade de TI (internos e externos);
- A evolução da arquitetura: a plataforma técnica, a integração e flexibilização dos serviços de TI, a infraestrutura de TI devem ser coerentes à necessidade atual e futura da organização. O parceiro não fará nada eficaz se não obtiver lucro;
- A intromissão: a praticidade e o intrometimento que certos técnicos “da casa” possuem (os gurus), frente as soluções apresentadas, são insumos fundamentais para decisões;
- A coordenação (ou esclarecimento de compra): quem decide, escolhe a estratégia, contrata e gerencia o(s) parceiro(s), principalmente quando se aproxima de 20% do orçamento de TI, deve estar numa função separada do CIO, assumindo todo o risco;
- O facilitador de contratos: é a competência para coordenar e negociar com externos (parceiros e fornecedores) e internos (usuários) devido a complexidade dos serviços de TI, solucionando conflitos tempestivamente, no dia-a-dia, eliminando-se a necessidade da quarteirização em TI;
- O controle (monitoração de contrato): proteção sobre o contrato em relação à posição da empresa em qualquer circunstância (não só no dia-a-dia), tornando os parceiros responsáveis pela eficácia e pelo desenvolvimento dos padrões de desempenho em comparação com o *benchmark* externo e padrões contratuais, embora o desempenho seja monitorado internamente.

Observa-se que este item é o mais subestimado em virtude das terceirizações serem geralmente decididas apressadamente e sem muito planejamento pela alta administração;

- O aprimoramento da parceria: planejamento de meios para que o parceiro possa agregar valor aos serviços de TI para TI além das cláusulas contratuais.

Ainda para FEENY & WILLCOCKS (1998), embora sugerido em seminários, o gerenciamento de projetos não é considerado essencial da área de TI, pois a eficiência é melhor alcançada em equipes multifuncionais. Especialistas para a gerência de projetos poderão ser encontrados fora do ambiente de TI (externos ou em outras unidades de negócio da empresa), a não ser que a tecnologia seja muito bem conhecida e a utilização de recursos humanos próprios seja financeiramente compensadora.

Segundo LEITE (1994), os serviços mais propícios à terceirização em TI são: manutenção de equipamentos; treinamento em microinformática; programação; manutenção de sistemas; treinamento de usuários; projeto e desenvolvimento de sistemas; microfilmagem; suporte técnico em software; serviço de comunicação de dados; projeto de redes de teleprocessamento; digitação; levantamento e diagnósticos; processamento; definição de metodologias; PDI (plano diretor de informática); editoração eletrônica e a área de informática inteira.

Para BOTIK (1997), o foco na solução de problemas é fundamental, principalmente se houver vários parceiros ou muitas aplicações. Alertando que a maior ênfase da terceirização em TI deverá iniciar pelo *help desk*, pois a satisfação e a qualidade começam pela determinação, encaminhamento e atendimento rápido dos problemas.

Conforme FEENY E WILLCOCKS (1998), não há um modelo único, pois depende do contexto organizacional, ou seja, do tamanho, da situação, da natureza e da demanda da área de TI. Entretanto, um grupo de pessoas altamente qualificadas e talentosas deverão comandar a parte estratégica da TI, garantindo a eficácia das atividades terceirizadas. Não existe uma postura estratégica única ou padronizada para a implementação da terceirização, ou várias organizações teriam a mesma eficácia. Cada modelo é exclusivo e adequado às variáveis organizacionais como cultura, política, direção e limitações cognitivas, entre outras.

A idealização estratégica da terceirização é racional, porém sua implementação é incremental, onde a ilógica, a ambiguidade e a intuição são componentes inerentes ao processo formal e informal presentes em qualquer organização. Estes processos são influenciados pela percepção das vantagens e desvantagens.

2.6 RISCOS DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização em informática traz consigo alguns riscos, semelhante ao que acontece nas demais áreas funcionais da organização. Entretanto, “pela sua própria natureza, a informática é muito ramificada e penetra em praticamente todos os seguimentos da empresa, aumentando o risco potencial dos problemas, caso alguma coisa saia errada”. (LEITE, 1995, p.51). O risco pode ser definido como a possibilidade de se sofrer uma perda ou um prejuízo.

O conceito de risco pode ser visto por meio de dois diferentes prismas: as vezes é utilizado como um termo geral relacionado a resultados negativos, como custos ocultos ou a perda da capacidade de inovação no caso da terceirização de TI; outras vezes, refere-se a fatores relacionados a resultados negativos, como inexperiência da equipe ou incertezas do negócio, quando o assunto em pauta também é a terceirização de TI (LENZEDER e GARCIA, 2001, p.1). Na figura 1 (Riscos associados da Terceirização), tem-se a direita alguns fatores de risco mais comuns associados a prática de terceirização, ações que as empresas e instituições estão cientes e prontas a arcarem com seus resultados, e a esquerda os resultados indesejáveis da prática dessa terceirização.

Figura 1 - Riscos Associados da Terceirização

Resultados Indesejáveis	Fatores de Risco Associados
Custos inesperados de gerenciamento e de transição	- Falta de experiência e de conhecimento da empresa com a atividade - Falta de experiência com terceirização
Dependência do fornecedor	- Utilização de recursos muito específicos - Poucas oportunidades para troca
Alterações contratuais onerosas	- Incerteza com relação ao escopo - Descontinuidade tecnológica
Disputas e litígios	- Problemas com medições - Falta de experiência da empresa e/ou do fornecedor com contratos de terceirização
Degradação dos serviços	- Interdependência de atividades - Desempenho ambíguo - Falta de experiência ou conhecimento do fornecedor com a atividade - Tamanho do fornecedor - Estabilidade financeira do fornecedor
Escalada nos custos	- Oportunismo do fornecedor - Falta de experiência da empresa com a gestão de contratos de terceirização
Perda de competências organizacionais	- Proximidade das competências básicas do negócio

Fonte: Adaptado de Aubert, Patry e Rivard (1998)

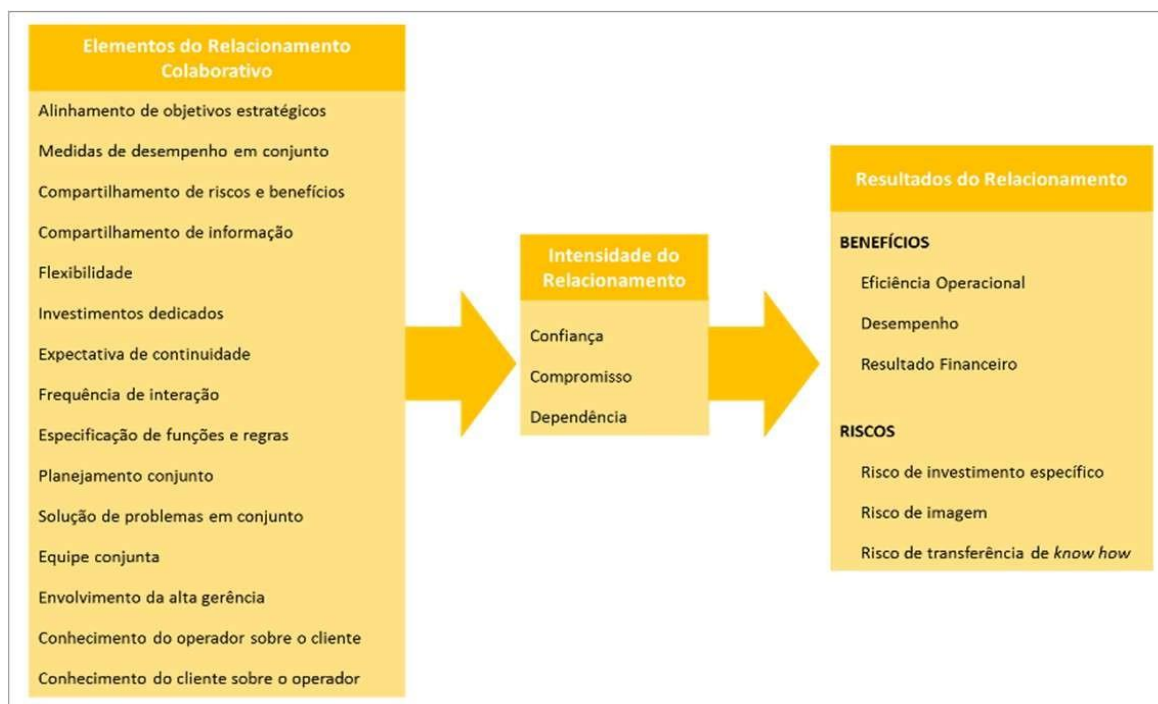
No processo de avaliação de riscos, é comum a utilização de dados históricos referentes às características de desempenho de um determinado objeto de estudo - projeto, atividade ou função ou por meio de uma avaliação subjetiva.

Através da ferramenta, escala de Likert medimos o quão importante é a perda do potencial intelectual, técnico e pessoal, pode nos mostrar resultados não esperados, muitas vezes indesejáveis e até negativos possam vir a aparecer.

A probabilidade de cada resultado indesejável é avaliada identificando-se e mensurando-se os fatores que influenciam esses resultados (AUBERT et alii, 1998, p. 2).

Cada resultado indesejável pode estar associado a um ou mais fatores de risco. No que se refere à terceirização de TI, importantes teorias auxiliam na identificação dos fatores de risco: teoria da agência ou teoria do fornecedor (*agency theory*), teoria do cliente (*principal theory*), e teoria dos custos da transação (*transactions costs theory*). A teoria da agência abrange a coordenação e motivação de questões que dizem respeito ao relacionamento entre contratante (cliente) e fornecedor (responsável pela prestação de serviço). De acordo com a teoria do cliente, o próprio contratante pode representar uma fonte de fatores de riscos relacionados à falta de experiência e conhecimento na atividade a ser terceirizada e à falta de experiência e conhecimento do cliente em gerenciamento de contratos. Os elementos de riscos e seus possíveis resultados podem ser visualizados na Figura 2.

Figura 2 - Elementos de Riscos e seus Resultados



Fonte: Adaptado de Aubert, Patry e Rivard (1998)

A teoria do custo da transação baseia-se em características da atividade a ser terceirizada para identificar os fatores de riscos a ela associados (especificidade do recurso ou bem; incertezas; problemas de mensuração; frequência; interdependência de atividades; proximidade das ou competências essenciais; descontinuidade tecnológica) (AUBERT et al, 1998, p. 5-9, e LENZERD e GARCIA, 2001, p.5-9).

Os fatores de riscos podem conduzir a alguns resultados indesejáveis para a organização. Assim, para a avaliação dos riscos torna-se necessário fazer uma ligação entre os fatores de riscos e suas possíveis consequências, o que pode ser visto de forma didática quando o assunto envolve a utilização de terceirização, principalmente na área de TI, a segurança da informação configura-se como um elemento-chave. Ao entregar a execução de um serviço ou atividade para um terceiro, a organização contratante precisa tomar medidas criteriosas para evitar que informações confidenciais possam passar para as mãos de outros, comprometendo os resultados da empresa a curto ou longo prazo (LEITE, 1995, p. 54).

A legislação Brasileira passou a encarar de forma mais rigorosa os problemas relacionados à segurança da informação depois que entrou em vigor o Novo Código Civil (NCC). A partir de então, investir em segurança da informação deixou de ser opção e passou a ser obrigação para toda e qualquer empresa, não importando seu porte ou atividade econômica desenvolvida.

Em linhas gerais, a política de segurança é um conjunto de documentos publicados que explicam a filosofia da organização, estratégia, políticas e práticas no que dizem respeito à confidencialidade, integridade e disponibilidade de informação e sistemas de informação.

O Sigilo fiscal, inerente da atividade fazendária, por muitas vezes tem sido o ponto chave, quando se trata da responsabilidade, da ética e da moral dos que desempenham suas funções profissionais em organizações da administração tributária.

O Código Tributário Nacional-CTN, como ficou assim conhecida a Lei n. 5.172/66, após a edição do Ato Complementar no. 36/67 (art. 7º), aborda essa questão e contempla ações punitivas para aqueles que transgridam os dispositivos legais nele previstos.

Mensurar o valor de informações estratégicas que transitam dentro das organizações é uma tarefa difícil e esse é um dos principais motivos pelos quais devem ser investidos muitos recursos na implantação de rígidas políticas de segurança, com o objetivo de estabelecer mecanismos de proteção desse grande patrimônio institucional, bem como estabelecer procedimentos padrões e regras de conduta profissional para aqueles que prestam serviço a essas entidades, sejam eles servidores públicos ou funcionários terceirizados.

2.7 GETIC E AS ADMINISTRAÇÕES TRIBUTÁRIAS ESTADUAIS DO BRASIL

Para enfrentar os desafios impostos por uma nova realidade, onde a modernização é uma questão de sobrevivência para as organizações, os órgãos arrecadadores estaduais procuraram montar uma estrutura (*hardware, software, “peopleware”*, infraestrutura física) que lhes proporcione o atendimento de suas necessidades na área de TI (AFONSO, 2001; FERREIRA, 2002). Realidades distintas apontaram para diferentes caminhos dentro de contextos sócio-político-econômico e tecnológico de cada unidade da federação.

Considerando a rigidez de cargos e salários no serviço público e as dificuldades para ajustar os quadros funcionais (LEITE, 1995), além das dificuldades enfrentadas pelas empresas estaduais de processamento de dados (ALENCAR e VIEIRA, 2003), a terceirização foi uma estratégia que passou a ser adotada pelos vários órgãos público, mas para objeto de estudo, veremos a terceirização e seus riscos, pelas Administrações Tributárias Estaduais do Brasil.

Cabe aqui ressaltar os significativos resultados alcançados pelo Programa Nacional de Apoio a Administração Fiscal para os Estados Brasileiros – PNAFE, que contribuiu decisivamente para o melhor aparelhamento das máquinas de administração tributária e financeira das unidades da federação. Os recursos do PNAFE foram oriundos do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, que em 11 de dezembro de 1996 aprovou um empréstimo de 500 milhões de dólares ao Brasil, em apoio à modernização fiscal do Distrito Federal e dos Estados Brasileiros (SINTEGRA, *on line*). Os estados aproveitaram essa oportunidade ímpar para desenvolver projetos que certamente seriam difíceis de imaginar antes da liberação desses recursos, principalmente se eles tivessem que contar apenas com a força de trabalho de suas equipes técnicas.

Com os recursos disponibilizados pelo BID, muitos governos estaduais optaram pela estratégia de contratar, por meio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento- PNUD, empresas para desenvolver projetos de informática ou pessoas físicas (técnicos da área de TI) para prestarem serviços em caráter temporário. Com isso, de certa forma, adiou-se um pouco a necessidade ou a urgência de se avaliar ou reavaliar como deveria ser a estratégia para garantir o atendimento das demandas para a área de TI, e para se decidir a respeito da necessidade de estruturar ou reestruturar equipes de TI nos órgãos arrecadadores estaduais, independentemente do grau de terceirização já existente em cada um deles. Um bom indicativo dos resultados alcançados, a partir da utilização dos recursos do BID,

é a quantidade de serviços que as Administrações Tributárias Estaduais do Brasil passaram a disponibilizar para seus clientes externos por meio da Internet.

Em março de 2005, encerrou-se o prazo final para que os governos estaduais e do Distrito Federal contratassem serviços com recursos disponibilizados pelo BID, tendo sido estabelecido o dia 30 de dezembro de 2005 como prazo limite para conclusão desses serviços (PNUD, *on line*), não sendo mais possível efetuar a contratação de empresas e de técnicos com recursos do BID.

A opção da terceirização ou da ampliação dessa prática deve ser encarada como uma decisão estratégica e exige muita cautela e implementação de medidas que protejam as organizações contra os fatores de riscos desse processo. É necessário, antes de tudo, cultivar a prática do autoconhecimento. As organizações devem reconhecer em TI as mesmas potencialidades e fragilidades que lhes ajudarão na hora da tomada de decisão, para o qual este estudo pretende contribuir.

2.8 AS NOVAS LEIS TRABALHISTAS E A GERENCIA DE TI

Afinal, o que muda para a área de TI com a nova lei das terceirizações aprovada no congresso?

Quarta-feira dia, 22/03/2017, foi aprovada a PL 4302/1998 que regulamenta a terceirização da atividade fim de uma empresa. Antes da lei, as empresas só podiam terceirizar para a atividade meio, isso significa que uma empresa de educação, por exemplo, poderia terceirizar os serviços de faxina, segurança, RH, contabilidade, mas nunca a da educação diretamente, como professores, diretores, inspetores e etc. A partir da nova lei, todas as atividades da empresa podem agora ser terceirizadas.

2.8.1 TERCEIRIZAÇÃO-PROFISSIONAL E A CARREIRA DE TI

Não será comentado item por item do projeto de lei, o foco será nos itens que podem afetar diretamente a área de TI, e o que de fato muda. Toda a mudança tem seus prós e contras, será abordado item por item o que pode ser positivo e negativo.

- **Para quem trabalha em empresas que o foco não é TI**

Em teoria, para empresas em que o *Core Business* não é TI, todas podem desligar os

seus funcionários e contratar uma terceira especialista em TI para fazer isso, enquanto ficam focadas no negócio que lhes pertence.

Na prática, com todos os profissionais observados e indagados sobre o assunto, isso já ocorre. Quantos trabalham para uma consultoria que presta serviços de TI para uma outra empresa que o foco do negócio é outro?

Outro ponto, é que na prática também não é interessante para a empresa manter toda a TI terceirizada, pois isso traz uma falha grave do ponto de vista da segurança da informação, segredos sigilosos transitariam pela terceira sem nenhum controle do dono da informação, no caso a contratante.

Por isso, é bem provável que essas empresas mantenham nas posições chave da TI, funcionários diretamente contratados e terceirize o restante, o que mais uma vez não é diferente do que já ocorre hoje.

2.8.2 COM A NOVA LEI E O REGIME DE PESSOA JURÍDICA

A pergunta tem que ser refeita, profissionais ainda trabalham para uma consultoria que presta serviços de TI para uma outra empresa que o foco do negócio é outro?

A resposta é não e sim. Porque em teoria o regime de PJ não é “contrato de trabalho”. E porque na prática, sabe-se que as empresas utilizam largamente o regime de PJ como “contrato de trabalho” alegando que contratou uma empresa terceira (de um único funcionário), para prestar o serviço de TI para elas.

Neste item, foram ouvidas diversas opiniões, uns dizem que a nova regra vai melhorar a forma dos terceiros serem contratados, permitindo que uma empresa terceira contrate ele com carteira assinada sem o problema jurídico que tinham com os PJ's. Já outros dizem que é provável que os regimes de PJ's cresçam, pois será mais fácil justificar que o profissional trabalhou sem registro, porque a micro empresa dele foi “terceirizada” para realizar esta função e não contratado como um funcionário.

Acredita-se que tanto na primeira opção quanto na segunda, não muda muita coisa do que se vê hoje no mercado. Talvez, para quem prefere o regime CLT, isso impacte em muito sua forma de visão do mercado e talvez até de sua visão da própria profissão, mas não acredito que mude muito o cenário atual.

- **E para quem trabalha diretamente em empresas de TI**

Esse ponto ainda é uma incógnita. Porque na teoria a empresa tem agora o respaldo jurídico de mandar os profissionais todos embora e contratar todos como PJ's ou terceirizados via agências, empresas, consultorias e etc.

O problema é que fazendo isso, eles perdem os *Skills* dos profissionais que antes eram empregados diretos e o *Core Business* da empresa era esse. Imaginando-se uma média empresa de desenvolvimento de softwares para automação comercial, por exemplo, que tem cerca de 200 profissionais entre desenvolvedores, analistas de sistemas, *DBA's* e *Service Desk*, e analistas de Infraestrutura em geral, e que resolvesse mandar os 200 embora e contratar uma empresa terceira para fornecer mão de obra para todas essas áreas que precisa.

Com a adoção cada vez maior de serviços de *Outsourcing* e em Nuvem, isso também já ocorre hoje no mundo real. No mundo corporativo do dia a dia, a coisa é muito mais dinâmica que no mundo das leis. O processo de *Outsourcing* (que significa terceirizar), é atividade já consolidada no mercado, e tende a crescer cada vez mais.

3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa descritiva, conforme VERGARA (2003), desenvolvida com base no método de levantamento de dados – *survey* – que, de acordo com MALHORTA (2002, p.138), é definido como “entrevistas com um grande número de pessoas por meio de um questionário predeterminado”. Na área de projetos, um levantamento de requisitos sem dados confiáveis pode levar ao cancelamento do projeto, e uma vez que os dados apresentados não podem ser confiáveis eles não podem não transmitir dados que sejam de grande valia. Por isso a data das pesquisas serem um tanto quanto antigas, porém com dados que são confiáveis e relevantes, devido a nova lei trabalhista vigente não podemos ainda confiar em dados recentes, pois ainda não possuem tempo de objeto válidos para estudo ou pesquisa.

Segundo a população-alvo realizada por essa pesquisa, ela é composta pelos órgãos de administração tributária dos vinte e seis estados Brasileiros e do Distrito Federal. Considerando que o universo da pesquisa é finito – somente vinte e sete organizações pesquisadas, optou-se pela realização de um censo. O questionário foi enviado por e-mail para os gerentes de TI, dos níveis estratégico e tático, com o objetivo de buscar um balanceamento de opiniões e diminuir um possível viés nas respostas dos gerentes do nível estratégico.

No processo, identificou-se a realidade de cada organização participante de acordo com as respostas de seus respectivos gerentes. Também foram agrupadas as respostas obtidas nos níveis gerenciais – estratégico e tático. A pesquisa utiliza a Escala de Likert (A escala Likert ou escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação), de 10 pontos, nas questões fechadas, para verificar o nível e a intensidade como um determinado elemento caracteriza a realidade da Tecnologia da Informação nas organizações investigadas.

Por definição, 0 representa o menor nível de ocorrência/relevância e 9 representa o maior nível de ocorrência/relevância. Ressalte-se, ainda, que para o processo de análise, convencionou-se como relevante o item ou variável com valor igual ou superior a 5 e como não relevante aquele cujo valor atribuído pelos respondentes foi menor que 5.

No final do questionário, indagou-se aos participantes da pesquisa: “Como você vê a terceirização de TI nas Administrações Tributárias Estaduais do Brasil?”. A resposta a essa questão aberta foram analisadas com base nas técnicas de análise de conteúdo.

Nesse trabalho, foi utilizada a técnica de análise categorial temática, tendo sido considerado o tema como unidade base (BARDIN, 1977, p. 42). Desta forma, são visualizadas as seguintes categorias: Características da área de TI, Abrangência da terceirização em atividades/funções de TI, Riscos da terceirização de TI.

Objetivando subsidiar o processo de interpretação, melhorar a visualização das evidências e facilitar a análise das entrevistas, foram elaborados mapas de associação de idéias (SPINK e LIMA, 1999) para cada categoria, relacionando-se os trechos dos relatos com os fatores ou características associados a essas categorias. E para preservar a identidade dos respondentes, utiliza-se um código que indica apenas se ele é um gerente do nível estratégico ou tático e a qual organização ele está vinculado. Os órgãos fazendários participantes da pesquisa estão representados por letras (“A” a “O”). Nos casos dos órgãos fazendários onde mais de um respondente participou da pesquisa, após a letra que indica o órgão, segue um número que distingue um gerente dos demais (do mesmo órgão). O código G2E2, por exemplo, caracteriza “um gerente” do nível tático vinculado à organização “E”, o que implica que dois ou mais gerentes dessa organização participaram desse estudo.

A pesquisa exploratória foi realizada durante o exercício de 2004 e no primeiro quadrimestre de 2005, quando foi realizada a coleta de dados secundários. Em seguida, procedeu-se a coleta de dados primários para a pesquisa descritiva, durante o mês de abril de 2005, quando foi realizado o pré-teste. A conclusão da pesquisa propriamente dita aconteceu no mês de julho de 2005. A Figura 3, mostra que os tipos de pesquisa de acordo com os critérios de vários autores mais citados aqui nessa monografia tem diversos fins e meios para se chegar a conclusões mais objetivas e assertivas.

Figura 3 – Tipos de Pesquisa

TIPO DE PESQUISA: Há várias taxionomias de tipos de pesquisa conforme critério utilizados pelos autores. Para Vergara (2003) há dois tipos de classificação: quanto aos fins e quanto aos meios.	
FINS	MEIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Exploratória • Descritiva • Explicativa • Metodológica • Aplicada • Intervencionista 	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliográfica • Documental • Experimental • Ex-post-facto • Pesquisa participante • Pesquisa-ação • Estudo de caso • Survey (Levantamento) • Coorte (GIL, 2002)

Fonte: Adaptado pelo professor André Moniz

4 RESULTADOS

Em primeiro lugar, esses resultados serão tratados historicamente. Como a mudança de lei ainda é muito recente se optou por não utilizar os dados ainda muito novos, pois acredito que não confiabilidade em dados tão recentes, e dados não confiáveis nos traz resultados menos confiáveis ainda. Este estudo contou com a participação de 14 das 27 Administrações Tributárias Estaduais do Brasil (51,85%). Do total das organizações investigadas, 5 contribuíram com mais de um questionário. Por isso, o total de questionários, 24, supera o número de órgãos participantes desta pesquisa. Em 3 desses 5 órgãos, mais de um gerente do mesmo nível hierárquico respondeu o questionário.

A análise das *Características da área de TI*, com base nas medianas das respostas das quatorze organizações que participaram da pesquisa, indica que apenas uma delas não terceiriza atividades/funções da área de TI. Nessa organização, a utilização dos serviços da Cia. Estadual de Processamento de Dados ou empresa equivalente na área de TI recebeu o valor máximo (9). Entretanto, 10 das 14 participantes da pesquisa praticamente independem dessas empresas, por isso atribuíram um valor baixo a este item (valor menor que 5). Das 13 instituições que contratam serviços terceirizados, apenas uma não apresentou um elevado índice (valor igual ou superior a 5) relativo ao uso da terceirização em atividades/funções de TI, sendo que 4 delas pontuaram esse item com o valor máximo (9). Por outro lado, as medianas (Mediana é o valor que separa a metade maior e a metade menor de uma amostra, uma população ou uma distribuição de probabilidade. Em termos mais simples, mediana pode ser o valor do meio de um conjunto de dados. No conjunto de dados {1, 3, 3, 6, 7, 8, 9}, por exemplo, a mediana é 6.) obtidas nos itens disponibilidade de servidores com cargos específicos da área de TI (3,62) e Disponibilidade de servidores sem cargos específicos da área de TI (3), indicam que existem poucos servidores (funcionários de carreira), atuando na área de TI, isso propicia o uso mais intensivo da terceirização.

Além de apontar o elevado Uso da Terceirização em atividades/funções de TI (7), a pesquisa revela que a Execução das atividades dos terceirizados no ambiente da organização (8) é uma característica comum nos órgãos fazendárias, ou seja, a maioria dos terceirizados exercem suas atividades dentro do ambiente dos contratantes, o que requer a implementação de mecanismos para o gerenciamento das equipes terceirizadas como, por exemplo, definição de responsabilidades pelo gestão de pessoas e instrumentos para acompanhamento das atividades desenvolvidas.

A pesquisa demonstra também que os gerentes do nível estratégico consideraram a

Tendência para implantação ou ampliação da terceirização em atividades/funções de TI uma característica relevante (mediana igual a seis) do ambiente de TI das organizações investigadas, enquanto na visão dos gerentes do nível tático acontece o contrário (mediana igual a 3,75).

A análise da Abrangência da terceirização em atividades/funções de TI, com base nas medianas das respostas das organizações pesquisadas, constata o alto grau de terceirização na área de TI desses órgãos. Em apenas 2 das 9 atividades/funções relacionadas - Treinamento para técnicos e usuários (4,5) e Infraestrutura de TI (3), as medianas das respostas são inferiores a 6, estando esse resultado em sintonia com o indicador - Uso da terceirização em atividades/funções de TI, cuja mediana das respostas das organizações é igual a 7, portanto, com relevância. Análise/Desenvolvimento/Manutenção de sistemas, atividades que estão muito próximas das competências essenciais das organizações, além de Redes de comunicação e Atividades operacionais de TI (digitação, manutenção de hardware, impressão) são as atividades com maiores índices de terceirização. Para essas três atividades a mediana das respostas foi igual a oito, sendo que 12 das 13 organizações atribuíram valores iguais ou superiores a cinco, para esses itens.

Na visão dos gerentes do nível tático todas as 9 atividades de TI relacionadas no questionário estão fortemente terceirizadas, enquanto que para os gerentes do nível estratégico 2 dessas atividades não apresentam um índice de terceirização elevado (valores das medianas menores que 5): Treinamento para técnicos e usuários e Infraestrutura de TI (*mainframe*, hospedagem de aplicações, servidores).

Apesar do elevado grau de terceirização observado nas organizações investigadas, os gerentes defendem que “o modelo de TI tem que contemplar funcionários de carreira e terceirizados, para reduzir o risco e manter o processo evolutivo” (G1G). Além da possibilidade de ficar muito dependentes, caso não sejam observados os devidos cuidados na política de terceirização, as organizações têm que lidar, por exemplo, com os transtornos relacionados “a questão da rotatividade” nas equipes de terceirizados, o que as leva a questionarem “[...] a necessidade de se ter um quadro de pessoal próprio [...]” (G2D3). Dos diversos fatores de riscos abordados na pesquisa, 12 foram considerados relevantes conforme as medianas das respostas das organizações investigadas, que indicam que a Segurança da informação (inclusive sigilo fiscal) (7,5) é o fator de risco mais crítico em relação à terceirização de TI, nas administrações tributárias estaduais.

A Complexidade das atividades/funções terceirizadas (7) é considerada o segundo

mais crítico entre os fatores de riscos investigados, o que aponta para a necessidade de um processo de avaliação rigoroso antes da tomada de decisão em relação à terceirização ou não de uma atividade – terceirização seletiva. Estabilidade financeira dos fornecedores (6) e Especificidade da transação ou dos recursos envolvidos (6) também são destacados pelos respondentes como fatores de risco críticos para as organizações fazendárias.

Os resultados demonstram que os gerentes do nível tático vêm com maior preocupação a criticidade dos potenciais fatores de risco da terceirização de TI, pois apontaram como relevantes doze dos fatores relacionados no questionário de pesquisa, enquanto que os gerentes do nível estratégico indicaram apenas sete. Indicam, ainda, que os dois grupos gerenciais possuem opiniões similares em relação aos fatores que riscos que ficaram entre os sete mais críticos.

4.1 CONCLUSÕES

Expostos todos os argumentos acima, é difícil chegar a uma conclusão concreta do que é melhor. Há vantagens para a empresa na terceirização e desvantagens, assim como o oposto também é verdadeiro. O que percebo como uma solução é uma conscientização e rara sincronia entre os recursos de ambas as modalidades, aonde a empresa quando contrata um serviço terceirizado e precisa alinhar seus funcionários com importância similares dentro do ambiente de trabalho. Fazendo com que ambos colaborem com o andamento dos projeto como um alicerce para uma situação mais confortável para desenvolvimento de seus trabalhos.

A terceirização dos serviços de TI vem sendo opção cada vez mais adotada por organizações de diversos portes e segmentos. Porém, a escolha das áreas a serem terceirizadas deve ser bem estudada e o processo de terceirização deve ser bem planejado para que a organização possa usufruir e medir os benefícios. É preciso escolher com cautela quais serviços terceirizar para não comprometer as informações confidenciais da empresa.

A escolha da empresa terceirizada é muito importante e deve ser bem avaliada para não comprometer a imagem da empresa, a falta de fornecimento do serviço pode implicar em perda de tempo, por consequência, dinheiro, e também influir no produto final do negócio da empresa, comprometendo assim a imagem da empresa. É muito importante dar à empresa terceirizada todas as informações necessárias para que esta compreenda os processos da organização, os canais de comunicação devem estar sempre abertos e o bom relacionamento com a empresa deve ser sempre cultivado.

O entendimento das necessidades e o que se espera da empresa terceira dará à mesma a noção das expectativas da organização. Estabelecer métricas reais permite o acompanhamento dos benefícios, e ouvir a opinião do usuário previne alguns problemas futuros de adaptação. A terceirização bem implementada possibilita às organizações direcionar seus esforços na atividade-fim da empresa, liberando-as da preocupação direta na introdução de novas tecnologias, e proporciona às organizações a flexibilidade no estabelecimento e demanda de serviços através dos contratos com terceiros. Por se tratar de um processo importante e delicado, as organizações devem lançar mão de ajuda profissional externa caso percebam que não são capazes de medir com precisão os efeitos da terceirização no seu negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A minha trajetória na área de TI é bem extensa, e passou por diversas empresas, grandes companhias, criando “divisões” dentro da própria companhia, depois vendendo a mesma para outra empresa. A grande maioria de empresas nas quais eu atuava, mudaram diversas vezes de CNPJ, formas de trabalho, processos, liderança e colegas de trabalhos. Nestas mudanças, muitas vezes condicionando minha permanência a abdicar do conhecimento adquirido para se manter empregado (necessidade básica de qualquer profissional). A solução adotada foi usar o conhecimento prático, técnico e pessoal adquirido ao trabalhar para essas grandes empresas somadas a experiência única de ter sido um empreendedor no início de carreira dando uma visão diferente e muito mais ampla que diversos profissionais da área. Após diversos cursos, mudança de carreira, e muito estudo, acabei tendo condições de conhecimento e embasamento de gerir projetos para grandes empresas, portanto não teria dificuldade em projetos. E o que prevaleceu foi a experiência em campo.

Mas acabei sempre me perguntando, Por que não obtive sucesso, e fiz carreira dentro de uma só companhia, sendo que alguns ambientes eram extremamente favoráveis e outros nem tanto? Concluí, pensei, pesquisei, me capacitei, testei, passei por várias situações que sempre ampliaram minha visão sobre tudo e esse estudo é resultado disso:

Inicialmente não temos como objetivo principal e, principalmente, não nos preparamos para atender pequenas, médias e grandes empresas. O que queremos é o crescimento pessoal, seja ele profissional ou pessoal, seja como terceiro, PJ ou funcionário direto. A grande maioria dos livros, técnicas, teorias e normas não tratam desse mercado por serem pensados para grandes, médias e pequenas empresas são todas tratadas como se fossem um resumo de uma grande companhia.

São onze anos de experiência passados por 11 empresas diferentes (que se transformaram, se dividiram e foram correr atrás do seu prejuízo sem pensar em funcionários), por isso o que vale é o que você carrega consigo, experiências boas ou ruins, tudo se transforma em ferramentas para ser quem sou hoje.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, J.R. R. **As novas tecnologias como instrumento de modernização das fazendas estaduais.** Disponível em: <http://federativo.bndes.gov.br/destaques/egov_estudos.htm>. Acesso em: 12 maio 2018.

ALENCAR, A.; VIEIRA, L. A **Informática, a Informação Pública a Terceirização de Serviços: Uma Questão Estratégica.** Disponível em: <http://www.sindpdf.org.br/jornal/maio_2003/encarte.pdf>. Acesso em: 20 ago 2018.

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade.** Rio de Janeiro. Campus, 1996. BRASIL, Haroldo Guimarães.

AUBERT, B. A.; RIVARD, S.; PATRY, M. **Assessing the Risk of IT Outsourcing.** May 1998. Disponível em: <<http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/98s-16.pdf>>. Acesso em: 12 Junho 2018.

AUBERT, B. A.; RIVARD, S.; PATRY, M. **Managing IT Outsourcing Risk: Lessons Learned.** May 2001. Disponível em: <<http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2001s-23.pdf>>. Acesso em: 20 julho 2018.

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

BOTIK, Darren. **Key recommendation for avoiding problems with outsourcing deals Gartner Group,** Julho 1997.

BRASIL. Disponível em: %3chttp://www.camara.gov.br/propoTicoesWeb/fichadetrmitacao?idPropoTIcao=20794%3e.%20Acesso%20em%2025%20de%20junho%20de%202018

BRASIL. Disponível em: http://www.camara.gov.br/propoTicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1537011&filenam e=Tramitacao-PL+4302/1998>. Acesso em 25 de junho de 2018

BRASIL. **República Federativa do Brasil.** Lei n. 5.171/66. Código Tributário Nacional – CTN. DIÁRIO OFICIAL [DA] UNIÃO, 25 de outubro de 1966. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/CodTributNaci/ctn.htm>>. Acesso em: 14 ago 2018.

EARL, Michael J. **Deve-se terceirizar a informática?** HSM Management, São Paulo, v. 1, n. 6, p. 126-132, Jan./Fev. 1998.

FEENY, David F. e WILLCOCKS, Leslie P. **O que não terceirizar.** HSM Management, São

FERREIRA, A. S. S. **Governo Eletrônico e as Administrações Tributárias Estaduais Brasileiras: Segundo Benchmark, out/2002.** Disponível em: <http://federativo.bndes.gov.br/bf_bancos/estudos/e0002069.pdf>. Acesso: 15 ago 2018

FERREIRA-DA-SILVA, Eduardo Ramos. **Terceirização no serviço público: o resgate da administração.** RBA - Revista Brasileira de Administração, São Paulo, v. 8, n. 23, p. 36-39, Out. 1998.

GIL, Antônio de Loureiro. **Os equívocos da terceirização.** Tecnologia Hoje, São Paulo, 04 Dez. 1998.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: Uma Abordagem Estratégica.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

HENDRY, John. **O custo oculto da terceirização.** HSM Management, São Paulo, v. 0, n. 2, p. 82-90, Maio/Jun. 1997.

KEYES, Jéssica. **Infotrends – the competitive use of information.** New York, USA: McGraw-Hill, 1993.

LEIRIA, Jerônimo Souto e SARATT, Newton Dorneles. **Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial.** São Paulo: Editora Gente, 1995.

LEITE, J. C. **Terceirização em Informática.** São Paulo: Makron Books, 1995.

LEITE, Jaci C. **Terceirização em informática no Brasil.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 68-77, Jul./Set. 1997.

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

LENZEDER, W.; GARCIA, F. A. A. Chapter 16 IS/IT Outsourcing projet - **Risks involved in IT Outsourcing.** 2001. Disponível em: <<http://www.tukkk.fi/tjt/OPETUS/old/TJTS2/Book/Chapter16.pdf>>. Acesso em: 5 mar 2018.

OLIVEIRA, Paulo Antonio Fuck de. **Terceirização como estratégia.** Bate Byte, Curitiba, ed. 52, p. 18-21, Mar. 1996.

PINHEIRO, Ivan A. **Dos fundamentos à prática da subcontratação.** IN: **XXI Encontro Anual da ANPAD**, 1997, Rio das Pedras RJ. ANAIS. ANPAD, 1997.

PNUD. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD.** Extranet. Disponível em: <<https://www.unpd.org.br/NormasWeb>>. Acesso em: 21 jun 2018.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.

RAC – **Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro**, v. 2, n. 2, p. 85-101, Maio/Ago. 1998.

SAVIANI, José Roberto. **Basta terceirizar? “reengenhariar”?** Tecnologia Hoje, São Paulo, 29 Set. 1998.

SINTEGRA. **Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços – SINTEGRA**. Disponível em:<<http://sintegra.gov.br> >. Acesso em: 4 jun 2018.

SILVA, Lilia Pinheiro Cristaldi. **Contratação de serviços pela Celepar**. Bate Byte, Curitiba, ed. 49, p. 11-15, Dez. 1995.

SILVA, Ronaldo A. R. da e ALMEIDA, Myrian C. de. **Terceirização e Quarteirização: indicativos estratégicos para implementação**. IN: XXI Encontro Anual da ANPAD, 1997, Rio das Pedras RJ. ANAIS. ANPAD, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIDAL, Alcides Gabancho. **Terceirização: a arma empresarial**. São Paulo: Érica, 1993.