



Contextus – Revista Contemporânea de

Economia e Gestão

ISSN: 1678-2089

revistacontextus@ufc.br

Universidade Federal do Ceará

Brasil

Torres de Magalhães, Yana; das Graças Ferreira, Alexandre Magno; Silva Saraiva, Luiz
Alex; Ribeiro Brasil, Elvécio

COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS E COMPETÊNCIAS EXERCIDAS NA GESTÃO DE
CONTRATOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE
MINERAÇÃO DE MINAS GERAIS

Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, vol. 7, núm. 2, julio-diciembre, 2009, pp. 41-52

Universidade Federal do Ceará
Santiago, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570765374005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS E COMPETÊNCIAS EXERCIDAS NA GESTÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE MINERAÇÃO DE MINAS GERAIS

Yana Torres de Magalhães

*Mestre em Administração pelo Programa de
Pós-Graduação em Administração da PUC - MG.
Diretora da Faculdade de Ciências Administrativas e
Contábeis da Fundação Comunitária de Ensino
Superior de Itabira (FUNCESI)
yanamagalhaes@hotmail.com.*

Alexandre Magno das Graças Ferreira

*Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências
Administrativas e Contábeis da Fundação Comunitária de Ensino
Superior de Itabira (FUNCESI). Analista Operacional da Vale.
alexandre.magno.ferreira@vale.com.*

Luiz Alex Silva Saraiva

*Doutorando e Mestre em Administração pelo Centro de
Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG.
Vice-Diretor da Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis
da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira (FUNCESI)
lassaraiva@uol.com.br.*

Elvécio Ribeiro Brasil

*Mestre em Administração pelo Curso de Mestrado
Profissionalizante em Administração da Fead-Minas –
Centro de Gestão Empreendedora. Superintendente da
Fundação Comunitária de Ensino Superior de
Itabira (FUNCESI).
elvecio.brasil@funcesi.br.*

RESUMO

Em face de um quadro instável, para o qual as organizações devem apresentar um desempenho consistente, a terceirização é uma das ferramentas gerenciais mais adotadas. Sua efetividade, contudo, depende de uma adaptação organizacional mais ampla, o que inclui a qualificação dos gestores para com ela lidar. Neste artigo, os objetivos foram identificar as competências necessárias a um gestor de contratos de terceirização em empresas mineradoras e verificar se os gestores de contratos de terceirização da organização analisada as exercem. A pesquisa foi baseada em uma estratégia qualitativa aplicada e um estudo de caso com base em pesquisa documental nos registros formais relacionados ao tema, e de campo, baseada em entrevistas semiestruturadas junto a gestores de contrato da organização, material tratado por meio da técnica da análise de conteúdo. Os principais resultados apontam que, na maior parte, as competências necessárias são encontradas nos gestores entrevistados, sugerindo que a terceirização cumpre seu papel na organização estudada, apesar da necessidade de ajustes eventuais como em qualquer técnica administrativa. Conclui-se que, em função da formalidade própria dos contratos, a qualificação dos gestores muitas vezes implica problemas de autoconfiança para a tomada de decisão e estresse ao lidarem com adversidades, o que em parte é explicado pelo acúmulo de atribuições em um contexto produtivo.

Palavras-chave: Gestão de contratos. Terceirização. Empresas Mineradora. Competências. Gestores.

ABSTRACT

In face of an unstable context, to which organizations must present consistent performance, outsourcing has been one of the most adopted management tools. However, its effectiveness depends on a wider organizational adaptation, which includes managers' qualification to deal with it. This paper aims at identifying the necessary competencies of outsourcing contract managers of mining companies, and at verifying if these competencies are exercised. This research was conducted both through a qualitative focus on a case study, based on documental research of formal records related to the theme, and on a field research, based on semi-structured interviews with contract managers: the collected data were treated through content analysis. The main results show that, in most cases, the interviewed managers present the necessary competencies, which suggests that outsourcing works properly for the observed organization. Yet, some improvements are necessary, as it occurs with any management tool. It has been concluded that, because of the formality of the contracts, the managers' qualification, many times, generates self-confidence problems as in decision making, and stress when they deal with adversities, which is partially explained by the accumulation of duties in a productive context.

Key words: Contract Management. Outsourcing. Competencies. Managers. Mining Companies

INTRODUÇÃO

O cenário atual reflete a transição em todas as esferas do mundo capitalista. O modelo fordista de produção começou a entrar em declínio no final da década de 1960, desencadeando a reestruturação produtiva a partir da década de 1980, que vem a constituir um novo período, denominado por Harvey (2002) de regime de acumulação flexível. Novas gestões do modo produtivo são incorporadas para atender às recentes exigências do capitalismo contemporâneo, marcado pela globalização e pela competitividade.

O regime de acumulação flexível busca superar a rigidez do compromisso fordista. A flexibilidade tornou-se uma das características fundamentais das organizações atuais, uma vez que é necessária grande capacidade de adaptação às condições de mercado e da demanda por produtos para que as estruturas empresariais possam se perpetuar. A terceirização insere-se nesse esforço de dotar as empresas de flexibilidade, de adaptabilidade, em face de um mercado em constante mutação, a exigir montagens e desmontagens incessantes de seus arranjos organizacionais.

No Brasil, a terceirização ganhou força, principalmente, quando as organizações se conscientizaram da importância de se concentrarem em seu ramo específico de negócio. Tornou-se necessária a reestruturação na gestão empresarial, transformando processos considerados como atividades-meio e executados por pessoal próprio, em atividades-fim, levadas a cabo por unidades de produção terceirizadas. Nesse sentido, o aceleramento da terceirização, ocorrida a partir de 1990, caracterizou-se especialmente como uma estratégia de redução de custos e racionalização na organização do trabalho, para adquirir competitividade.

Na gestão das organizações que visam à competitividade, a terceirização já se tornou uma prática comum associada ao processo produtivo. A inviabilidade de uma estrutura totalmente verticalizada direcionou as organizações para a horizontalização, que, por sua vez, coexiste com a terceirização, ensejando inúmeros benefícios. Esta nova estrutura empresarial, contudo, merece atenção especial, pois pairam sobre as empresas com esta formatação riscos jurídicos e gerenciais oriundos da terceirização. Há uma multiplicidade de contratos com terceiros contendo complexidades peculiares que envolvem questões previdenciárias, trabalhistas, tributárias, requisitos técnicos, de segurança do trabalho e ambiental, a exigirem das organizações uma gestão efetiva e ferramentas de controle para a garantia de desempenho adequado.

Para alcançar os resultados, é necessário que as organizações analisem a viabilidade e a aplicabilidade da terceirização, e que tenham profissionais preparados e convededores com profundidade dos conceitos e aplicações da terceirização e fatores que a circundam. De acordo com Alvarez (1996), é impossível eliminar todos os riscos inerentes a uma iniciativa como a terceirização; no entanto, eles podem ser diminuídos com a conscientização dos envolvidos a respeito de suas possibilidades de ocorrência. O conhecimento desses possíveis riscos leva a cuidados desde o processo licitatório até o encerramento dos contratos de serviços terceirizados. Práticas adequadas na gestão são importantes, devendo ser embasadas por treinamentos específicos e normas definidas, o que exige dos envolvidos um elenco de competênci-

as. Nesse sentido, uma das principais práticas da gestão utilizadas por organizações que fazem uso da terceirização é a gestão de contratos (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

Considerando esse quadro, surge a necessidade de desenvolver competências necessárias para gerenciar os contratos entre as empresas e suas contratadas, sendo esta uma preocupação constante de organizações diversas. Várias ações que visam a qualificar os gestores de contratos já foram implementadas ou estão em desenvolvimento. Não há, entretanto, uma definição acerca de quais competências são necessárias para que esses gestores de contratos façam da terceirização uma forma de aumento efetivo da competitividade das empresas sem perda de qualidade. Em face da complexidade da gestão de contratos com possibilidades de problemas de ordens diversas, que remetem os envolvidos muitas vezes a situações novas e inesperadas, solicitando capacidade de tomar iniciativas e assumir responsabilidades, é que surge a necessidade de exigir competências e meios de desenvolvê-las. Nesse contexto, foi desenvolvida esta pesquisa, procurando responder a duas indagações básicas: quais as competências necessárias a gestores de contratos de terceirização? Os gestores de contratos de terceirização do setor de mineração de Minas Gerais as exercem?

O estudo mostra relevância, na medida em que propicia conhecer as competências necessárias à gestão de contratos de serviços terceirizados e identificar as competências dos gestores de contratos de uma empresa transnacional, com larga experiência em terceirização. Espera-se que este conhecimento leve as organizações a uma gestão mais efetiva da terceirização, além de incentivar o meio acadêmico a explorar a relação entre competência e resultados da adoção desse sistema de negociação intempresarial.

A estrutura do artigo é a seguinte: após esta introdução, discute-se teoricamente a reestruturação produtiva e suas interfaces com a terceirização, bem como o papel das competências como instância decisiva para o alcance de resultados favoráveis em processos de desverticalização produtiva. Em seguida, são apresentados os aspectos metodológicos que nortearam o estudo. A análise dos dados é situada na sequência, com foco nas competências necessárias a gestores de contratos de terceirização e na posse de tais competências por gestores da organização estudada, o que precede as conclusões do artigo.

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E TERCEIRIZAÇÃO

Durante mais da metade do século XX, o processo de produção de mercadorias no modo capitalista combinou os princípios do taylorismo com as inovações introduzidas por Ford, tais como a linha de montagem, a padronização dos componentes e a verticalização da produção. O modelo de produção fordista difundiu-se primeiramente pelos diversos países industrializados e, mais tarde, nos Estados em fase de industrialização, ainda que nestes últimos mais como um modelo de referência do que como nos moldes originais. O fordismo ultrapassou a natureza de um regime de acumulação, transformando-se em um sistema de regulação e compromisso entre proprietários do capital, trabalhadores e o Estado, na esteira da influência da socialdemocracia após a II Guerra Mundial.

A crise do fordismo, iniciada no final da década de 1960, desencadeou a reestruturação produtiva, com base na criação de uma base tecnológica, compreendendo a instituição de outras tecnologias físicas de base microeletrônica e formas de organização e gestão do trabalho, que promoveram intensas modificações no espaço fabril (FARIA, 1997). Como um novo arranjo societário, o regime de acumulação flexível buscou superar, na esfera jurídico/política, a rigidez do compromisso fordista.

A flexibilidade tornou-se uma das características fundamentais das organizações atuais, sendo a terceirização um esforço de dotar as empresas de flexibilidade e adaptabilidade, em face de um mercado em constante mutação, a exigir mobilidade de seus arranjos organizacionais. Embora a terceirização não constitua recurso novo na história das organizações, adquiriu relevância na atualidade pela velocidade com que é introduzida nas empresas (ALVES, 2000). Com a reestruturação produtiva, tal sistema adquire objetivos precisos: dotar as empresas de uma estrutura organizacional mais simples, economizando esforços da gestão para investi-los na sua competência central, alimentando as contratantes com produtos e serviços de alta qualidade, ofertados por quem é efetivamente especializado.

A terceirização é um fenômeno da gestão que parte da transferência de atividades para terceiros, estabelecendo-se uma relação de parceria, ficando a contratante concentrada nas atividades-fim. Presume a existência de terceiros especializados e com domínio tecnológico, proporcionando qualidade e produtividade à contratante, com redução de custos e ganhos em competitividade (GIOSA, 2003; SILVA, 1997; DRUCK, 1999). Amato Neto (1995) define a terceirização como relação dura-doura entre as empresas contratadas e a contratante. Nesse contrato, há a necessidade de manutenção de uma rede de contratação cooperativa, apresentada em três estádios que, de certa forma, apontam as possibilidades de relação entre as organizações: a) primário, que representa as atividades não ligadas ao objetivo central da organização, como aquelas possíveis de terceirização; b) intermediário, no qual, entre as atividades terceirizadas, encontram-se aquelas de apoio não administrativo e mais relacionadas ao negócio principal; e c) avançado, no qual a empresa deixa de administrar ou controlar o próprio negócio, transferindo-o a outras empresas, também denominadas parceiras. Apesar da diversidade de opiniões que envolvem o tema, destacam-se os temas do processo da gestão, da parceria e da qualidade, ficando evidente o fato de que o que não for objetivo central da empresa deve ser repassado a especialistas.

Assim, a terceirização pode ser definida como forma de parceria em que a atividade-fim de uma empresa coincide com a atividade-meio de outra. O crescente número de contratos de prestação de serviços estabelecidos em vários setores da economia é provocado por este modo de contratação que está sendo motivado pelo mercado, cada vez mais exigente com a qualidade e os custos dos serviços.

No Brasil, a terceirização foi introduzida sob outra óptica, a minimização de perdas, com foco na redução de custos, tendo como principal problema a crise econômica, o mercado limitado e a recessão como pano de fundo. Esta mudança teve a terceirização como uma das sustentações para a modernização

organizacional. Nos anos 1990, com abertura econômica e a globalização, o discurso empresarial preponderante tinha como temas principais a necessidade de inserção neste mercado globalizado, a busca pela competitividade, a sobrevivência e a necessidade de superar a crise econômica nacional (DRUCK, 1999). Este quadro de crise levou as empresas ao repensamento da sua atuação e seu contexto (GIOSA, 2003; SILVA, 1997).

De acordo com os conceitos apresentados, um processo terceirizado, que visa a resultados unicamente em razão do custo, não pode ser bem-sucedido. O custo é importante, porém não pode ser fator principal para determinar uma terceirização; é preciso presumir qualidade associada a ganho nos custos. Um processo malconduzido pode levar ao que se chama de "empreiteirização", o que se diferencia da terceirização, à medida que não há parceria ou relação de confiança. Na "empreiteirização", o preço o fator preponderante sobre a qualidade e a contratante busca primeiramente ganhos a curto prazo (KARDEC; CARVALHO, 2002).

Conforme ressaltado por Druck (1999 p.149), "o que se pode afirmar, a partir de vários estudos de casos brasileiros, é que se tem priorizado, quase exclusivamente, a redução de custos, em detrimento da qualidade, como forma de adquirir competitividade". Esse fato, apontado pela autora na década de 1990, ainda é característica marcante da atual de terceirização, estando o modelo adotado distante do ideal, relacionado à transferência de inovações tecnológicas e políticas de gestão da qualidade para as empresas contratadas.

Associados a este panorama, em que a qualidade e a capacidade técnica são relegadas a segundo plano, surgiram os problemas jurídicos relacionados com a subordinação direta e o vínculo empregatício (ALVAREZ, 1996). Como forma de reduzir os riscos e buscar a efetividade do processo de terceirização, a gestão de contratos de serviços terceirizados surge como prática necessária da gestão (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005). A ideia é de que, para que se torne possível uma relação entre a contratante e a contratada, é necessário um contrato que tenha valor como instrumento legal para legitimar esta relação jurídica. A contratação é um jogo de poder, uma licitação em que os lados opostos buscam levar vantagem, onde raramente ocorre o conhecido modelo "ganha-ganha", um dos maiores desafios da terceirização no Brasil.

A gestão de contratos deve criar condições administrativas e operacionais para que os contratos tenham características de viabilidade asseguradas: cláusulas contratuais cumpridas nos prazos, valores, especificações, garantias e resultados estipulados alcançados. Para que isso ocorra, os envolvidos devem possuir competência profissional para a condução dos processos firmados entre a contratante e terceiros.

De acordo com Kardec e Carvalho (2002), é necessário atentar para as dificuldades que a terceirização pode representar. São muitas, pois há empresas contratadas pouco capacitadas, a legislação trabalhista é restritiva, a cultura de terceirização é equivocada em muitos casos, falta integração entre contratante e contratada, há carência de uma cultura de parceria e a mão de obra do mercado é pouco qualificada. Tais problemas exigem, durante o contrato terceirizado, um gerenciamento eficiente e

eficaz. Queiroz (1999) acentua que uma administração inadequada do contrato pode levar a consequências que podem inclusive inviabilizar a continuidade da terceirização.

O papel do gestor de contratos, assim, é essencial em um processo de terceirização, cabendo a ele desenvolver planos estratégicos e operacionais mais eficientes e eficazes para o alcance dos objetivos propostos. Os gestores de contratos devem adotar procedimentos que possibilitem: a auditoria constante do contrato, o cumprimento das regras e condições estipuladas, o alcance dos objetivos traçados, o acompanhamento das cláusulas que tratam do reajuste de preços e o acompanhamento das cláusulas que indicam o período de vigência do contrato, e a eventual inabilitação do prestador de serviços (GIOSA, 2003). Os gestores necessitam desenvolver competências sociais, teóricas e técnicas, incluindo capacidade de lidar com os conflitos, resolver problemas complexos, identificar meios de aproveitar

Na perspectiva de Carbone et al. (2005, p.43), a competência não pode ser entendida apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas, principalmente, como “combinações sinergias de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e organizações”. Ao tratar das competências, Boog (2002) enfatiza o relacionamento entre as pessoas, considerando competência como um conjunto de características desenvolvidas e que resulta em vantagens tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Enfatizando o social, Fleury e Fleury (2001a, p.21) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, como pode ser observado na figura 1.

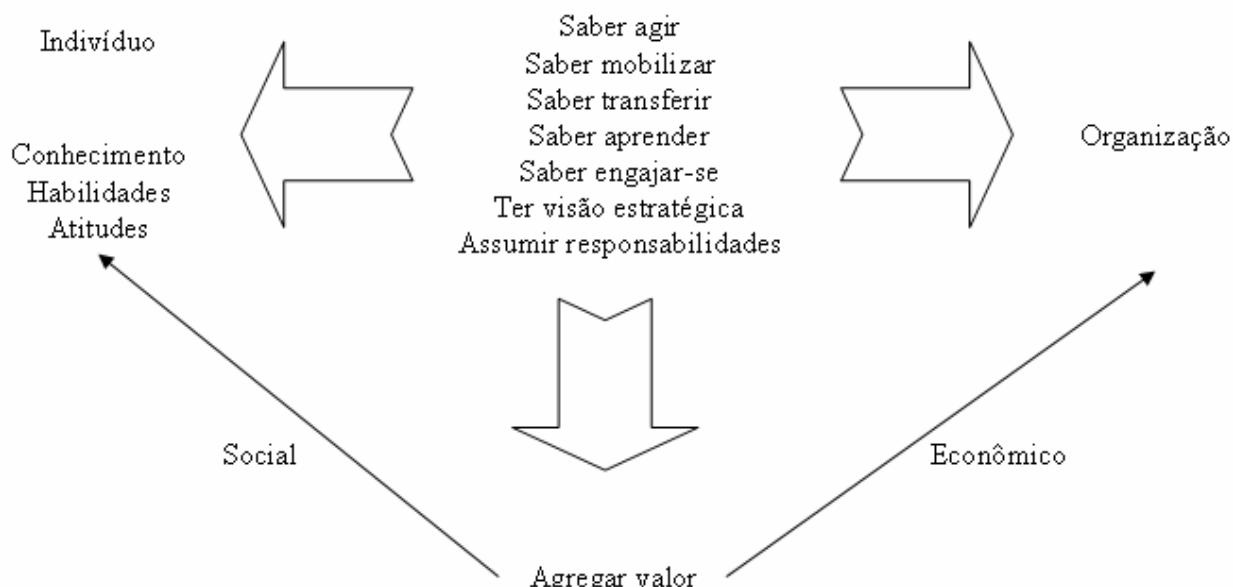


Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte: Fleury e Fleury (2001b, p. 188).

as oportunidades, de enfrentar as ameaças e, principalmente, ter capacidade na tomada de decisões, sendo, por isso, necessário que apresentem competências específicas para o desempenho de suas atividades, o que é discutido a seguir.

COMPETÊNCIAS E PROCESSO DECISÓRIO

O termo competência, no final da Idade Média, era essencialmente inerente à linguagem jurídica, estando ligado à capacidade atribuída a alguém ou instituição para julgar determinadas questões. Com o surgimento da Revolução Industrial e, posteriormente, na perspectiva de Taylor, passou a ser usado para a qualificação de pessoas que desempenham determinadas funções com eficiência (CARBONE et al., 2005). De acordo com Zarifian (2001), foi por volta dos anos 1980 que as empresas começaram a alavancar temas caracterizadores das competências, ocorrendo um aumento de interesse pelo assunto.

De um modo geral, as competências podem ser relacionadas a duas dimensões: estratégicas, com uma dimensão corporativa; e individuais, onde é incluída a dimensão gerencial (RUAS, 2001).

Esta pesquisa, ao analisar as competências necessárias e exercidas por gestores de contratos, considera apenas as competências individuais, direcionados para as características pessoais, atitudes e conhecimento. Para Fleury e Fleury (2001a), a competência individual está fundamentada em três eixos – a pessoa, a sua formação educacional e a sua experiência profissional – o que é ratificado por Le Boterf (1999).

O modelo de Fleury e Fleury (2001a) apresenta as seguintes competências individuais:

- saber o que e por que faz, saber julgar, escolher, decidir;
- saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;

- saber compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;
- trabalhar o conhecimento e a experiência;
- saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização; e
- conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e opções.

De acordo com Le Boterf (1999), o desenvolvimento das competências individuais acrescenta valor aos indivíduos e à organização. As pessoas que não só acumulam conhecimentos teóricos e empíricos, mas que buscam atuação com apoio nesses conhecimentos alcançam um nível de crescimento que as eleva a uma posição de destaque no campo profissional.

O desenvolvimento dessas prováveis competências ocorre por meio da aprendizagem, mediante informações em treinamentos, integração de habilidades e ações importantes para alto desempenho individual e consequente retorno favorável para empresa (FLEURY; FLEURY, 2001a). O modelo de Fleury e Fleury (2001a; 2001b) acerca das competências individuais foi utilizado para identificar as competências necessárias aos gestores de contratos de serviços terceirizados, um dos objetivos desta pesquisa.

Assume importância nessa discussão sobre competências a tomada de decisão, uma vez que os aspectos mencionados tornam consideravelmente mais complexo o contexto das atividades terceirizadas. Há três grandes correntes sobre a tomada de decisão organizacional. A primeira, a abordagem racional, baseia-se no pressuposto de que os gestores identificam o objeto da decisão, buscam e escolhem informações sobre decisões possíveis, comparando cada solução, considerando critérios preestabelecidos, e decidem de forma racional (MILLER et al., 1996). Esta abordagem recebeu duras críticas, como as de Simon (1997), que mostrou as impossibilidades de decisão racional em face das impossibilidades objetivas de os indivíduos possuírem tempo e todas as informações necessárias a uma decisão que maximizasse a decisão. O máximo que se conseguia lograr, nesse sentido, seriam decisões otimizadas, ainda que tenha força o discurso da racionalidade nas organizações (SARAIVA; GRAMICELI, 2003).

As lacunas do modelo racional possibilitaram o surgimento de outras perspectivas, como a do modelo comportamental de tomada de decisão. Este modelo parte das incertezas presentes em qualquer contexto humano, enfatizando as possibilidades decisórias associadas a aspectos não racionais, como a intuição (MOTTA, 2001). Quer seja explícito ou não, os gestores interpretam a realidade à luz de suas referências, uma perspectiva menos formal e objetiva, portanto, do que desejariam as organizações. As críticas a este modelo da gestão passam pela ideia de comportamento individual, que conduz a segundo plano as relações sociais em que as decisões são tomadas.

A terceira corrente enfatiza as relações de poder. O modelo político arrima-se nas diferenças entre os indivíduos e grupos no contexto organizacional, e entre eles e os objetivos da organização. Decidir, portanto, constitui um recurso de intensas negociações, pois os gestores atuam em contextos nos quais os

recursos são distribuídos e as influências são percebidas de forma desigual (LEITÃO, 1996). As principais limitações dessa abordagem se concentram sobre a própria ênfase política, que chega, em alguns casos, a minimizar a influência da racionalidade e do comportamento no processo decisório.

MÉTODO

Conforme a natureza do problema proposto e as características do tema do trabalho, foi realizada uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa. Nesta, são aprofundadas as questões de significado e relações humanas, não perceptíveis estatisticamente (MINAYO, 1992). O método utilizado foi o estudo de caso, uma investigação empírica de um fenômeno atual no seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não estão claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências (YIN, 2004). A adoção do estudo de caso justifica-se pelo fato de a pesquisa estar circunscrita a uma organização, mais especificamente, à sua gerência de mineração, localizada na cidade de Itabira, em Minas Gerais.

A pesquisa foi conduzida em uma empresa multinacional brasileira de grande porte atuante na área de mineração em diversos estados brasileiros, a Vale. Por conta de expressiva parte de suas atividades ser configurada para a produção em moldes desverticalizados, usam-se intensivamente práticas de terceirização, o que interessa diretamente a este estudo. Além disso, essa organização formalizou, por meio de documentos específicos, suas políticas de terceirização.

A base do trabalho foi construída sobre análise de conteúdo documental, associada ao conteúdo e entrevistas semiestruturadas com 11 dos 43 gestores de contrato da organização, sujeitos de pesquisa selecionados pelo critério de acessibilidade. Os documentos analisados foram normas internas, como a Decisão do Conselho de Administração (DCA 0079/1999), que estabelece a política de terceirização na organização, a Decisão da Diretoria Executiva (DDE 0387/2003), que trata das normas de aquisição da empresa, e os Manuais do Curso de Formação de Gestores de Contratos.

Os gestores de contrato, além de supervisionar a terceirização, ocupam outros cargos na empresa. Entre os sujeitos de pesquisa há quatro supervisores técnicos da área de manutenção, dois analistas operacionais, um técnico especializado em manutenção, um técnico especializado de apoio, um técnico em manutenção civil, um engenheiro júnior e um analista administrativo. Além da heterogeneidade, nota-se que a gestão de contratos é exercida por profissionais com, no mínimo, o nível técnico, que buscam aumentar seu patamar de escolaridade. Entre os gestores entrevistados, um é pós-graduado, cinco são graduados e os cinco que concluíram um curso técnico fazem cursos superiores. Outra característica dos entrevistados é sua experiência profissional: seis têm mais de vinte e um anos de carreira, três estão entre onze e vinte anos e apenas dois têm dez anos ou menos de experiência. Todos são do gênero masculino.

Para a coleta dos dados, utilizou-se um roteiro semiestruturado de entrevistas, que propunha provocações aos entrevistados, pontos de partida para que eles expressassem seus posicionamentos sobre temáticas pertinentes. Todos os

depoimentos foram gravados e transcritos, tendo sido submetidos posteriormente a procedimentos estruturados de análise de conteúdo. Para a análise das competências, foi explorado o conteúdo dos documentos internos já mencionados, associados ao das entrevistas, material comparado analiticamente ao modelo proposto por Fleury e Fleury (2001a; 201b) para se chegar às competências necessárias aos gestores de contratos. Como já apresentado, este modelo se baseia no que é detalhado no quadro 1.

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 1: Competências para o Profissional

Fonte: Fleury e Fleury (2002b, p. 188).

Os dados foram examinados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 1995), de forma a estabelecer uma relação entre os documentos pesquisados, as respostas das entrevistas e o referencial teórico. Como a análise de conteúdo é essencialmente empírica e não obedece a um modelo preestabelecido (CAPPELLE et al., 2003), nesta pesquisa, as condições para a sua realização englobaram a análise sistemática de documentos e depoimentos coletados junto a gestores de contratos de terceirização. Foram obedecidas as orientações de Bardin (1995) para as fases de desenvolvimento da análise: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. As categorias para a análise de conteúdo foram: competências gerenciais necessárias e competências gerenciais exercidas no contexto da gestão da terceirização, o que antecipa uma análise dialética, sendo o primeiro nível o do discurso empresarial, escrito e explícito nos documentos oficiais da organização, e o segundo, o nível do discurso dos empregados, coletado por meio dos depoimentos.

ANÁLISE DOS DADOS

Competências necessárias a um gestor de contratos de terceirização

As competências necessárias aos gestores de contrato foram identificadas por meio da análise de documentos internos da empresa. A Decisão do Conselho de Administração (DCA

0079/1999), que estabelece a política de terceirização na organização, a Decisão da Diretoria Executiva (DDE 0387/2003), que trata das normas de aquisição da empresa, e os Manuais do Curso de Formação de Gestores de Contratos possibilitaram a identificação do rol de competências individuais necessárias aos gestores de contratos:

- a) conhecer o processo da gestão de contratos da empresa e seus possíveis impactos;
- b) compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança;
- c) autoconfiança para conduzir o processo decisório diante do inesperado, sem fazer uso de critérios pessoais em detrimento das políticas e normas corporativas;
- d) discernimento para, no processo de negociação e de tomada de decisão, distinguir o que é oportuno, prioritário, mais global e duradouro em situações incertas e complexas;
- e) capacidade de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro;
- f) capacidade de identificar fontes adequadas de informação, captá-las, interpretá-las corretamente e saber utilizá-las;
- g) capacidade de estimular e facilitar o aprendizado da equipe;
- h) agir em sintonia com as políticas corporativas;
- i) capacidade de lidar com as mudanças;
- j) capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração; e
- k) capacidade de lidar com conflitos e interesses concorrentes.

Na suposição de que o gestor é um tomador de decisões, não chega a surpreender o fato de que tais competências apresentem, em síntese, requisitos das escolas de processo decisório (MILLER et al., 1996). As competências a) conhecer o processo da gestão de contratos da empresa e seus possíveis impactos, b) compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança; e e) capacidade de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro); e f) capacidade de identificar fontes adequadas de informação, captá-las, interpretá-las corretamente e saber utilizá-la, são tipicamente técnicas e por isso se enquadram no modelo racional de tomada de decisão.

Demandam dos gestores conhecimento técnico de fontes de informação e do processo da gestão de contratos, seus desdobramentos e inter-relações (SARAIVA; GRAMICELI, 2003). A orientação principal provém do contrato e seu conteúdo que, em essência, definem, sob o ponto de vista técnico, o tipo de competência que se espera dos gestores para lidar com tais aspectos.

O segundo grupo de competências refere-se a aspectos comportamentais do decisão. Os itens c) autoconfiança para conduzir o processo decisório diante do inesperado, sem fazer uso de critérios pessoais em detrimento das políticas e normas corporativas, d) discernimento para, no processo de negociação e de tomada de decisão, distinguir o que é oportuno, prioritário, mais global e duradouro em situações incertas e complexas, g)

capacidade de estimular e facilitar o aprendizado da equipe, i) capacidade de lidar com as mudanças, e j) capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração, enfatizam comportamentos individuais, mais do que requisitos técnicos, adequados aos gestores de contratos.

Não deixa de ser interessante pensar que a ideia de terceirização como prática da gestão incorpora perfis de comportamento mais aderentes aos requisitos dos que lidam com a gestão de contratos, um avanço, a julgar pelos equívocos das práticas organizacionais que ignoram as relações sociais, concentrando-se em aspectos técnicos, como é relativamente comum em empresas com foco nas áreas de engenharia (SARAIVA; GRAMICELI, 2003).

As competências h) agir em sintonia com as políticas corporativas, e k) capacidade de lidar com os conflitos e interesses concorrentes constituem um tipo particular, por politizarem, no sentido apontado por Saraiva e Santos (2005), a gestão de contratos de terceirização, considerando as relações de poder. Tais competências sugerem que cabe aos gestores não apenas saber lidar tecnicamente com a gestão, ou apresentar comportamentos positivos em relação aos que com ele lidam. Há de se considerar que as práticas da gestão nem sempre se alinham às diretrizes organizacionais, e que os processos de mudança podem acentuar divergências em termos de conflitos e interesses, demandando a posse e o uso de mecanismos políticos para viabilizar o alcance dos objetivos da organização.

Posse das competências necessárias pelos gestores de contratos de terceirização

Com suporte nas competências necessárias conforme o ponto de vista das políticas organizacionais, apresenta-se a análise do exercício das competências necessárias pelos gestores de contratos de serviços terceirizados da empresa pesquisada.

A primeira competência necessária aos gestores de contratos de serviços terceirizados é o conhecimento acerca da contratação na Vale e os possíveis impactos na operacionalização dos serviços contratados. Todos os gestores declaram conhecer o processo, sendo suas atividades previstas nos documentos da empresa (CVRD, 2005c) que detalham a gestão de contratos de serviços terceirizados. Todos os gestores afirmam conhecer os efeitos e que estes afetam principalmente a qualidade dos produtos e serviços, citando como exemplos impactos ocasionados principalmente pela política de menor preço (SARAIVA et al., 2008).

A segunda competência se refere ao entendimento dos vínculos da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos e de segurança. Além de compreender tal relação, os gestores de contratos consideram que os empregados das contratadas estão menos comprometidos com tais aspectos do que os da contratante, o que confirma estudos, como os de Kalleberg (2009) e Coutinho (2006), sobre o baixo nível de comprometimento de empregados precarizados.

O curso de formação dos gestores de contratos esclarece os participantes da importância da observação destes aspectos no processo de terceirização. Com relação aos princípios contemplados na política ambiental da empresa, os gestores assu-

mem a posição de que não são assimilados por todos. Os entrevistados, contudo, seguem padrões de procedimentos e registros de garantia por meio de inspeções e auditorias. O objetivo, segundo eles, é assegurar o cumprimento dos procedimentos e normas ambientais durante a execução de um contrato. A segurança e a saúde ocupacional são priorizadas, declarando os gestores conhecer tais políticas. Acentuam, também, utilizar as ferramentas existentes e que tanto empregados da contratante quanto das contratadas passam por treinamentos específicos sendo instados a usar adequadamente as ferramentas.

Em virtude da responsabilidade solidária e subsidiária da empresa com relação aos seus acordos contratuais, os gestores necessitam conhecer questões de ordem previdenciária, trabalhista e tributária. Nas entrevistas, constatou-se que há um conhecimento superficial destes aspectos, pois, embora os gestores reconheçam a importância de observar as questões de ordem previdenciária, trabalhista e tributária, não dominam tais assuntos. Possivelmente por conta do porte das operações da organização, e do processo de departamentalização decorrente em grandes estruturas, as atividades legais são alocadas no setor jurídico, o que justificaria esta falta generalizada de informações sobre estes elementos.

Os gestores de contrato não demonstram autoconfiança para a condução de um processo decisório diante das condições inesperadas. Apenas um entrevistado evidenciou autoconfiança para agir, ao passo que os demais buscam apoio gerencial ou de outras áreas em situações imprevistas, sendo grande parte das decisões não individual. O que deve ser destacado neste caso é o fato de que esta aparente insegurança reflete o “receio de trabalhar em um contexto flexível e sem a presença do manual – que a tudo prevê, tudo provê e tudo regula” (SARAIVA; CAPELÃO, 2000, p.70).

Como visto, as ações dos gestores entrevistados estão pautadas nas políticas e normas corporativas. Constatou-se que os gestores, ao decidir sobre o cumprimento das obrigações contratuais, recorrem ao contrato como instrumento fundamental para a gestão, revelando que a maioria faz uso deste instrumento jurídico para distinguir o que é oportuno, prioritário, mais global e duradouro. Eles consideram que conseguem fazer esta distinção e que o exercício desta competência só é possível em decorrência do treinamento recebido, da existência de normas relacionadas à gestão de contratos, e da existência do contrato em si. As cláusulas contratuais e o conhecimento sobre ética e segurança são os principais norteadores dos gestores. Essa constatação está relacionada ao conhecimento restrito dos entrevistados acerca das questões de ordem previdenciária, trabalhista e tributária e da política ambiental. Apesar de os gestores considerarem que sabem distinguir o que é oportuno, prioritário, global e duradouro, essa competência só poderia ser efetivamente exercida se o conhecimento deles acerca das questões anteriormente citadas fosse mais amplo.

A quinta competência diz respeito à capacidade do gestor de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro, bem como da capacidade de saber mobilizar recursos (humanos, financeiros e materiais). A percepção que se teve é de que os gestores de contratos acompanham todos os recursos envolvi-

dos na execução de um contrato e realizam um controle financeiro efetivo, um requisito técnico, em essência.

A sexta competência identificada se refere a saber compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros. Na gestão de contratos, a capacidade de identificar as fontes adequadas de informação, captá-las, interpretá-las e saber utilizá-las oportunamente é competência necessária aos gestores. Nas entrevistas, notou-se que todos os gestores sabem onde buscar informações, recorrendo às áreas de apoio e ao próprio contrato. O exercício desta competência é facilitado por um sistema integrado da gestão empresarial (*ERP – Enterprise Resource Planning*), denominado na empresa de sistema elo (CVRD, 2005a). Por este sistema os fiscais de contrato acompanham toda a execução da contratação das empresas terceirizadas, verificam a reputação das possíveis contratadas, liberam a aprovação do contrato e o pagamento das contratadas, tendo ainda acesso a informações relacionadas a tributações e impostos.

A sétima competência identificada é a capacidade de estimular e facilitar o trabalho da equipe. Cabe lembrar que os gestores lidam com equipes formadas por empregados efetivos da Vale e por empregados das empresas terceirizadas. Em processos de terceirização, não pode haver uma relação de subordinação direta entre a contratante e os trabalhadores terceirizados. Assim, apesar de os entrevistados manifestarem a busca de estímulos e facilidades para o trabalho da equipe, suas ações são de certa forma limitadas, restringindo-se a treinamentos dos terceirizados e sugestões repassadas às empresas contratadas.

A ação em sintonia com as políticas corporativas, a oitava competência apontada como necessária aos gestores de contratos, é exercida pelos gestores. Eles sustentam que se orientam pelas políticas, pelas normas existentes, e que muitas vezes estas normas prevalecem sobre suas opiniões e experiências. Vale ressaltar, entretanto, que os próprios gestores reconhecem não ter conhecimento sobre todas as políticas da empresa relacionadas à terceirização, como a política ambiental, por exemplo. Esta competência, associada ao modelo político de tomada de decisão, releva um paradoxo apontado por Fayol (1990), do confronto de racionalidades individual e organizacional no âmbito da empresa.

A capacidade dos entrevistados de lidar com as mudanças nas condições conjunturais, bem assim com as contingências de privilegiar a eficácia do processo, que corresponde à nona competência, foi identificada pelas entrevistas como algo que os gestores possuem. Observa-se que nenhum dos pesquisados revelou resistência a mudanças e/ou distanciamento dos objetivos, procurando fazer com que sejam alcançados; pelo contrário, eles manifestam facilidade de adaptação às inúmeras alterações recentes, percebendo-as como positivas e benéficas para a gestão dos contratos.

No que se refere à décima competência, a superação de situações adversas sem estresse ou frustração, transformando-as em oportunidades para a empresa, constatou-se que os entrevistados não a possuem. Uma das causas apontadas para o estresse é a percepção de cobrança excessiva pelos resultados.

Embora em sua maioria os entrevistados tenham revelado que se sentem estressados, eles se acham capazes de lidar com os conflitos e interesses concorrentes, agregando-os em torno de um mesmo propósito. Os gestores se dizem seguros para lidar com os conflitos, o que pode ser parcialmente explicado pela possibilidade de recorrer eventualmente a instâncias superiores.

A capacidade de lidar com os conflitos e interesses concorrentes é exercida pelos entrevistados. Os conflitos demonstram que existem pontos de vista diferentes e é competência de um gestor ter sensibilidade para compreender as diferenças de pontos de vista e ter firmeza para manter o equilíbrio emocional nos processos de negociação, demonstrando capacidade de lidar com os conflitos e interesses concorrentes. Os gestores entrevistados buscam imparcialidade e respeito às posições, porém o seu norteador é o contrato, com suas cláusulas e condições de execução específicas.

Os dados permitem afirmar que os gestores de contratos de serviços terceirizados da empresa analisada exercem a maior parte das competências consideradas necessárias. O treinamento destes gestores e a existência de políticas, normas e procedimentos são questões diretamente relacionadas a este resultado, à medida que proporcionam o conhecimento e as diretrizes a estes profissionais. É explícita, porém, a relação de dependência burocrática para com o contrato, que, além de definir as condições da terceirização, atua simbolicamente como uma referência de tudo o que se pode e o que não se pode fazer. Nesse sentido, muitas competências são limitadas exatamente em função das exigências técnicas do contrato. Ao não determinar como alguns aspectos podem ser trabalhados, o contrato cria gestores "órfãos" de regulamentos a obedecer, um exemplo contemporâneo da incapacidade treinada a que aludiu Merton (1966).

CONCLUSÃO

Neste artigo, os objetivos foram identificar as competências necessárias a um gestor de contratos de terceirização em empresas mineradoras e verificar se os gestores de contratos de terceirização da organização analisada as exercem. Identificou-se, por meio de uma pesquisa qualitativa executada com base em pesquisa documental e de campo, que, na maior parte, as competências necessárias são encontradas nos gestores, levando a terceirização a funcionar adequadamente como estratégia de produção na organização estudada.

A terceirização surgiu como estratégia para que as empresas pudessem se tornar mais ágeis e focadas em seu negócio principal. O crescimento desta nova modalidade é cada vez maior, e à medida que avança, os riscos e problemas se intensificam, uma vez que a legislação não se modifica para se adequar a esta nova realidade, e as empresas fazem o que podem para sobreviver dentro do quadro institucional legal, buscando ganhos de qualidade, produtividade e competitividade. Em decorrência deste cenário, as empresas necessitam de profissionais competentes em cada área com processos terceirizados para que possam gerir adequadamente os seus contratos de serviços. Portanto, para uma adequada gestão de contratos, são necessárias competências específicas para seus gestores, o que levou à realização deste estudo.

A gestão de contratos é apontada na empresa analisada como fator estratégico para a melhoria de seus processos. Nos últimos anos, houve uma aproximação do número de pessoas contratadas com relação ao quadro próprio de empregados. Esta mudança trouxe alterações de custo, de estatísticas de segurança, de comprometimento ambiental e relações jurídicas. Houve uma alteração significativa no seu arranjo organizacional e as pessoas envolvidas nos processos de serviços terceirizados precisam estar preparadas para lidar com as mudanças e se adequar à nova realidade.

A pesquisa revelou que o curso de formação dos gestores contribuiu para melhorar o seu conhecimento sobre os tópicos relacionados à gestão de contratos. Constatou-se, entretanto, que os gestores precisam de conhecimentos mais profundos sobre os princípios ambientais e as questões trabalhistas, previdenciárias e tributárias. Em linhas gerais, o contrato é, ao mesmo tempo, uma espécie de "norte", orientando os procedimentos, e "venda", pois deixa os gestores "no escuro" em muitos aspectos, do que se depreendem competências exploradas principalmente sob o ponto de vista burocrático.

Uma evidência deste fato é que os gestores demonstram pouca autoconfiança para decisões, apesar de conhecimento amplo das políticas, normas e procedimentos e instruções da empresa que envolvem a terceirização. Eles se dizem abertos a mudanças e a elas facilmente "ajustáveis", conhecendo inclusive onde devem buscar as informações necessárias para suas atuações. De forma geral, os pesquisados exibem elevação do nível de estresse quando submetidos a adversidades, pelas expressões físicas detectadas nas entrevistas, demonstram receios com os resultados negativos em decorrência de cobranças excessivas, apresentam capacidade de liderança e de lidar com conflitos, gostam de aprender e proporcionar aprendizado.

Os gestores de contratos recebem apoio de outras áreas, discordam de algumas políticas, porém não agem de forma contraditória. O acúmulo de atividades é um empecilho para o exercício de suas atividades como gestores. De maneira geral, apresentam as competências exercidas para a função com pontos isolados a serem trabalhados.

Conclui-se que, embora a terceirização apresente demandas de toda ordem às organizações, o enfoque apenas nos elementos técnicos, como a gestão de contratos, deixa em aberto inúmeras questões a resolver, particularmente sobre os aspectos humanos envolvidos no processo. Quer os gestores considerem tal elemento ou não, há toda uma lógica não regida pela racionalidade econômica que permeia a dinâmica da organização, fazendo com que haja a necessidade de despertar, do ponto de vista das práticas, para aspectos não necessariamente passíveis de racionalização.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, M. S. B. *Terceirização: parceria e qualidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ALVES, G. *O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Boitempo/FAPESP, 2000.
- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, mar./abr. 1995.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente, 2002.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. *Organizações Rurais e Agroindustriais, Lavras*, v. 5, n. 1, p. 69-85, jan./jun. 2003.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. *Introdução à gestão de contratos*. Itabira: CVRD, 2005a.
- COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. *Terceirização na CVRD*. Itabira: CVRD, 2005b.
- COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. *Prática de gestão de contratos*. Itabira: CVRD, 2005c.
- COUTINHO, M. C. Dialética da exclusão/inclusão em uma organização industrial. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 5, n. 1, art. 7, jan./jun. 2006.
- DRUCK, M. G. *Terceirização: (des)fordizando a fábrica*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- FARIA, J. H. *Tecnologia e processo de trabalho*. Curitiba: UFPR, 1997.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1990.
- FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001a.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.5, edição especial, p. 183-196, 2001b.
- GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 2003.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança social*. 11.ed. São Paulo: Loyola, 2002.
- KALLEBERG, A. L. O crescimento do trabalho precário: um desafio global. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 24, n. 69, p. 21-30, fev. 2009.
- KARDEC, A.; CARVALHO, C. *Gestão estratégica e terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.
- LEITÃO, S. P. O poder no contexto da decisão organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 137-151, mar./abr. 1996.
- MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. C. (Org.). *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. Decision-making in organizations. In: CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook of organization studies*. London, Sage, 1996.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento*. Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1992.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea*. 12.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

- QUEIROZ, C. A. R. *Como implantar a terceirização*. São Paulo: STS, 1999.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002.
- SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: Burocracia x marketing? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 59-77, mar./abr. 2000.
- SARAIVA, L. A. S.; GRAMICELI, F. A atividade gerencial em uma montadora de Minas Gerais. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 16-32, out./dez. 2003.
- SARAIVA, L. A. S.; MERCÉS, R. E.; MAGALHÃES, Y. T. A terceirização na gestão da manutenção em uma empresa mineradora de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ABEP, 2008.
- SARAIVA, L. A. S.; SANTOS, J. N. Politizando e subjetivando as estratégias organizacionais. *Gestão & Planejamento*, Salvador, ano 6, v. 11, p. 30-31, jan./jun. 2005.
- SILVA, C. P. *A terceirização responsável: modernidade e modismo*. São Paulo: LTr, 1997.
- SIMON, H. A. *Administrative behavior*. 4.ed. New York: Free press, 1997.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.