
A UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS GERENCIAIS NA GESTÃO DE PESSOAS - UMA ESTRATÉGIA PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

Silvia Néli de Lima Guedes Alves¹

Otávio Henrique Mendonça de Souza²

Resumo

Sabemos que as organizações são sistemas extremamente complexos. Elas são compostas de pessoas em diversos níveis hierárquicos, com habilidades e conhecimentos distintos. Diante das novas características do terceiro milênio, a gestão de pessoas precisa tratar as pessoas como parceiras das organizações, para que possa conduzi-las à excelência. Assim, podemos afirmar que as pessoas geram vantagem competitiva para as empresas. O objetivo da pesquisa foi investigar técnicas gerenciais de gestão de pessoas que podem ser utilizadas nas empresas, para atingir o sucesso organizacional. Foi destacado as seguintes técnicas: o Modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, o qual oferece uma abordagem estruturada para o desenvolvimento da ação estratégica de recursos humanos. A Terceirização de processos de negócios, que permite haver uma maior concentração nas atividades fim da empresa. A aplicação do Balanced Scorecard (BSC) que surge da necessidade das empresas medirem não somente o seu desempenho financeiro, mas também fatores intangíveis; e o Ciclo de Deming: planejar-realizar-controlar-agir. Concluímos que, independentemente do tipo ou porte da empresa, se faz necessário gerir pessoas sob a orientação de técnicas devidamente comprovadas para a obtenção de vantagem competitiva. As técnicas estudadas apresentaram características que apesar de distintas, buscam contribuir para o sucesso organizacional. A metodologia utilizada inseriu-se no âmbito das pesquisas qualitativas e caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica e documental, cujos dados foram coletados em obras de autores renomados no campo de gestão empresarial, nos websites de empresas e revistas especializadas da área.

Palavras Chave: Vantagem competitiva, Técnicas Gerenciais, Gestão de Pessoas.

THE USE OF MANAGEMENT TECHNIQUES IN PEOPLE MANAGEMENT - A STRATEGY FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS

Abstract

We know that organizations are extremely complex systems. They are made up of people at various hierarchical levels, with distinct skills and knowledge. Faced with the new characteristics of the third millennium, people management needs to treat people as

¹ Mestre em Serviço Social, UFAL, Professora da Faculdade de Administração, Centro Universitário CESMAC, sneliguedes@gmail.com.

² Aluno do Curso de Administração do Centro Universitário CESMAC, otavio_msalves@hotmail.com

partners with organizations so that they can drive them to excellence. Thus, we can say that people generate competitive advantage for companies. The objective of the research was to investigate management techniques of people management that can be used in companies to achieve organizational success. The following techniques were highlighted: the Strategic Human Resources Management Model, which offers a structured approach to the development of strategic human resources action. The outsourcing of business processes, which allows greater concentration on the company's core activities. The application of the Balanced Scorecard (BSC) that arises from the need for companies to measure not only their financial performance but also intangible factors; and the Deming Cycle: plan-realize-control-act. We conclude that, regardless of the type or size of the company, it is necessary to manage people under the guidance of proven techniques to obtain competitive advantage. The techniques studied presented characteristics that, although distinct, seek to contribute to organizational success. The methodology used was part of the qualitative research and was characterized as a bibliographic and documentary research, whose data were collected in works by renowned authors in the field of business management, in the websites of companies and specialized magazines in the area.

Keywords: Competitive Advantage, Management Techniques, People Management.

1. INTRODUÇÃO

As pessoas e as organizações estão unidas numa intensa e complexa interação. Grande parte das horas de um dia das pessoas, são passadas dentro de uma empresa e delas dependem para viver. Por sua vez, as organizações são constituídas de pessoas, sem as quais não poderiam existir. Uma organização só existe quando duas ou mais pessoas se comunicam e estão dispostas a contribuir em prol de um único objetivo, que vem a ser a missão da empresa. (CHIAVENATO, 2015). Essa disposição em contribuir para o sucesso organizacional varia de pessoa para pessoa, e até mesmo na mesma pessoa com o passar do tempo e outras questões contingenciais. Desta forma, podemos dizer que o compromisso das pessoas com a organização é instável e que por isso, cabe à direção da organização atuar com técnicas gerenciais diretamente sobre as pessoas, no sentido de incentivá-las ao interesse e comprometimento com os objetivos organizacionais.

Segundo Maximiano (2014), “todas as organizações têm estratégias implícitas de RH e algumas têm explícitas. As estratégias de RH se encadeiam

em causas e efeitos na realização das estratégias corporativa. "(p.228). Sendo assim, as organizações têm buscado, por meio de uma gestão estratégica, atingir o melhor desempenho das pessoas, para o alcance dos objetivos organizacionais. Pontes (2018) afirma que todo ser humano possui um instinto de competição, cooperação e interação sempre em busca do sucesso e da realização de seus objetivos.

Diante da relevância do estudo sobre técnicas gerencias na gestão de pessoas, o presente artigo tem por objetivo discutir as características relevantes das seguintes técnicas: Gestão estratégica de RH, a Terceirização, o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Ciclo de Deming. Como justificativa social, acredita-se que um estudo teórico que consolide a literatura, possa contribuir para que a partir desse conhecimento, uma maior incidência de estudos empíricos possa acontecer, e as organizações constatem que o uso de técnicas gerencias na gestão de pessoas, contribui, de forma significativa para uma maior vantagem competitiva.

Outrossim, como justificativa acadêmica, o escopo do presente artigo vislumbra contribuir para os conteúdos programáticos do curso de Administração, onde haja uma deficiência no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas, à liderança e à gestão de equipes.

Destarte, diante do contexto, objetivo e justificativas mencionados, a seguir, estão apresentadas a análise e as características das técnicas gerenciais já citadas.

2. A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Para introduzir o estudo sobre a Gestão estratégica de pessoas, é preciso mostrar que, diferentemente da gestão de RH tático-operacional, a Gestão estratégica não se posiciona em linha no organograma da empresa, mas, sim, em staff, ou seja, ela atua como uma consultoria interna. Isso explicita o real papel da gestão de pessoas, que é de assessorar, orientar, auxiliar tanto a cúpula da

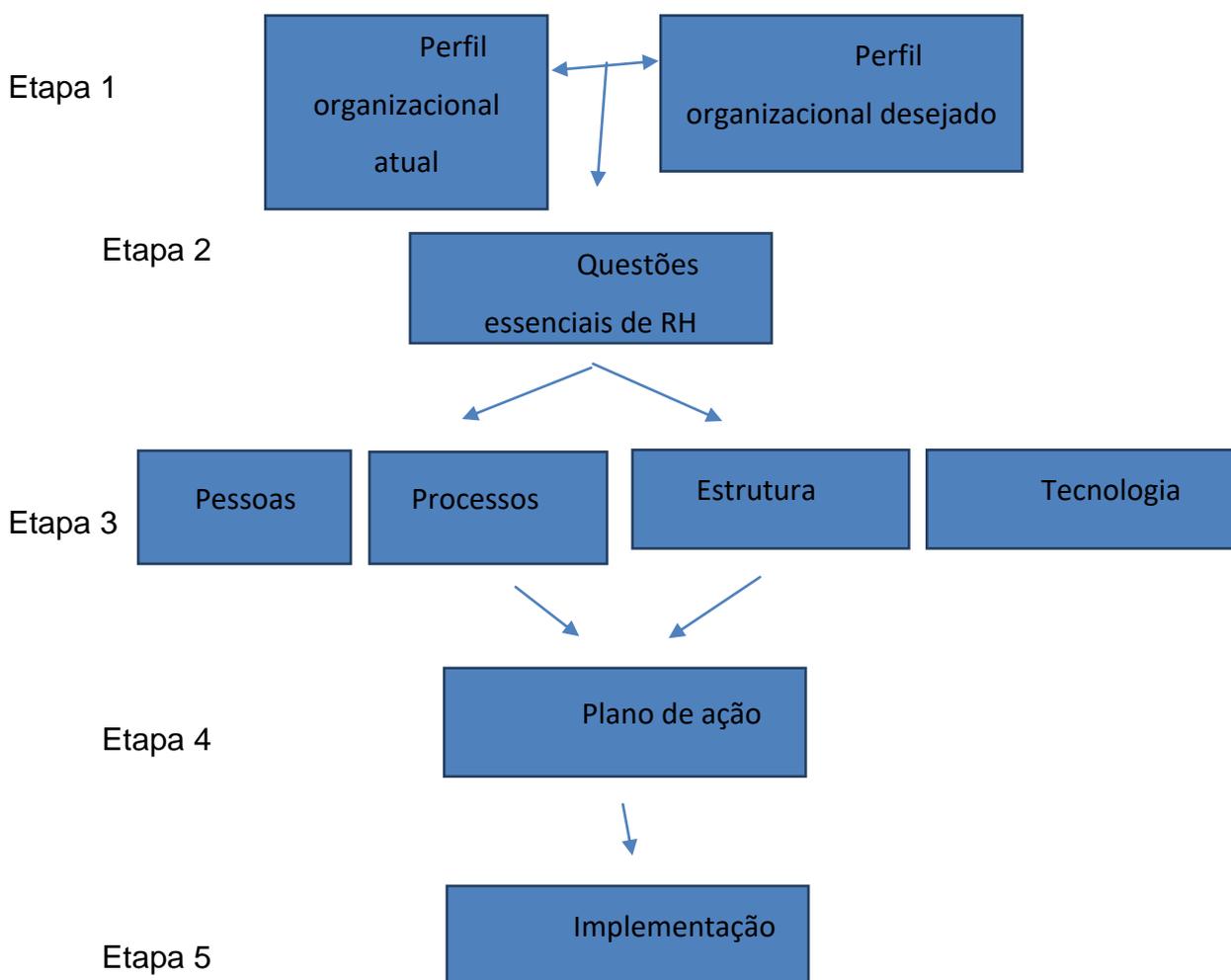
empresa em questões tais como: os talentos que compõem a organização, o desenvolvimento e manutenção das pessoas, a produtividade e a qualidade total. (Marras, 2011); esta assessoria também se estende aos gerentes linha, onde se discute questões pertinentes ao pessoal a eles subordinados.

[...] os recursos humanos permeiam toda a organização nas suas diversas áreas e a responsabilidade de administrá-los não se limita aos responsáveis pela área funcional de RH, mas se estende a todos os executivos da empresa. ALBUQUERQUE, I.(1988) *apud* MARRAS (2010, p.262).

O presente modelo tem seu ponto de partida no planejamento estratégico da organização, que segundo Assen (2010), é constituído de cinco etapas, a saber: 1) Preparação – etapa em que se define o perfil organizacional atual e futuro. Na definição do perfil atual inclui-se os seguintes elementos de análise: ambiente, política, estrutura, processos de trabalho, cultura, governança, gestão e capital humano. Para o perfil futuro, se fará uma comparação com os fatores críticos de sucesso. Se houver necessidade, um novo estudo será feito para implantação da mudança necessária. 2) Determinação das questões essenciais para a gestão de pessoas – Após a definição dos fatores críticos de sucesso, se fará uma ligação com o plano de ação para a gestão de pessoas. 3) Organização da Gestão de pessoas – Após a definição das questões essenciais, a organização desta será feita nos seguintes itens: as políticas, a estrutura conforme o porte da empresa, a tecnologia e o nível de automação, e, por fim, as pessoas e seus diferentes papéis de atuação. 4) Elaboração de um plano de ação - . Nesse momento será definido não apenas quem controla e executa as diferentes tarefas, como também se verifica o compromisso das gerências e do consultor em dar prioridade às ações necessárias. 5) Implementação – Durante a implementação, pode se rever pontos e ajustar a um novo plano. É sempre importante lembrar que todos deverão estar envolvidos nesse processo, contando assim com uma visão macro e sob perspectivas distintas.

Assen (2010) apresenta este diagrama para explicar a sistemática de uma Gestão estratégica de pessoas:

Figura 01- Fluxograma da Gestão estratégica de pessoas



Fonte: Marcel Von Assen et All (2010)

Concluimos que, os resultados organizacionais estão diretamente ligados ao desempenho humano e, para contribuir com esse alto desempenho é preciso criar condições organizacionais em consonância com um conjunto de valores e

crenças que estejam compartilhadas entre os empregados. É aí então que entra a Gestão estratégica de pessoas, atuando em toda a estrutura organizacional, a fim de tornar essa realidade possível.

3. TERCEIRIZAÇÃO

Terceirizar significa passar para terceiros a responsabilidade de execução de determinada tarefa ou de um conjunto de atividade. No mundo corporativo, essa ação passou a ser utilizada a partir do momento em que as organizações entenderam que outras empresas, com especialidades específicas, poderiam fazer os serviços que não faziam parte da sua atividade fim, ou que não eram consideradas tarefas principais do negócio. A terceirização é considerada uma grande vantagem para as organizações pelo fato de poderem se dedicar inteiramente ao seu negócio, sem se preocupar com áreas que demandam tempo e especialidade, mas são consideradas tarefas assessorias.

Araújo & Garcia (2014), cita alguns benefícios da terceirização:

- a) Razões de ordem financeira: redução dos custos passíveis de enxugamento e economia na utilização dos recursos da empresa;
- b) Razões de ordem tecnológica: quando a empresa transfere, entrega o serviço à empresa especializada, o que significa que as contratadas disponibilizam à contratante todas as inovações tecnológicas que surgem no mercado, permitindo, assim que a contratante acompanhe as tendências e novidades com muito mais rapidez do que se tentasse fazer isso a seu próprio custo.
- c) Razões competitivas: a empresa que adere ao *outsourcing*³ torna-se mais ágil porque reverte para maior dedicação e expansão do *core business*, por intermédio da concentração nas questões realmente significativas, estratégicas para a empresa
- d) Excelência operacional: ao delegar atividades e serviços, o propósito é a concentração no essencial à evolução competitiva da empresa, mas sem abrir mão da qualidade das atividades contratualmente delegadas. Muito pelo contrário, ao optar pela terceirização, a empresa contratante não assume uma postura de pouco caso para com as atividades ditas

³ Contratação por parte de uma outra empresa que será incumbida de gerir as operações de infraestrutura da contratante

de apoio, ela espera que a contratada possa responsabilizar-se, executando da melhor maneira possível

- e) Competência no negócio: como consequência da concentração (maior competência nas questões relacionadas ao negócio) e da delegação sob contrato à contratada especializada (maior competência associada à especialização da prestadora do serviço), a gestão organizacional será focada no objetivo de vender bens ou prestar serviços a sua clientela.

Desta forma, as organizações conseguem ser mais eficientes e eficazes, alcançam suas metas e objetivos planejados, reduzindo custos, obtendo mais qualidade e acelerando a produtividade e atendendo ao cliente e/ou mercado com maior rapidez. Entretanto, a terceirização possui algumas desvantagens. A priori, podemos afirmar que a empresa contratante deverá controlar se a empresa contratada registrou corretamente os trabalhadores terceirizados e se está em dia com os pagamentos dos direitos trabalhistas e previdenciário. Caso a contratada não cumpra com as obrigações listadas acima, a empresa contratante pode ser autuada e responsabilizada, pelo Ministério do Trabalho. Pode ocorrer ainda a falta de controle sobre a qualidade da prestação de serviço e o risco de contratar uma empresa não qualificada, comprometendo a imagem da empresa perante o consumidor.

Em oposição à defesa da Terceirização, na cartilha do SINDEPRES, Leite (2015) argumenta o seguinte:

“Atualmente, a terceirização reflete mudanças muito mais amplas, como a globalização dos processos produtivos, a competição entre economias e a reorganização flexível da produção, em que subcontratação de empresas e trabalhadores pode ocorrer no mesmo município, no mesmo estado, no mesmo país ou em diferentes países. A centralidade na subcontratação da mão de obra nas agendas de empresas, sindicatos e do governo revela o quanto a terceirização veio para ficar e como a sua regulação por iniciativa dos trabalhadores e das políticas públicas moderniza e humaniza as condições de trabalho. E ainda se fala da precarização que origina da terceirização, no entanto, esquece que a precarização pode ocorrer em qualquer forma de trabalho. E que deve ser combatida com fiscalização e regulamentação”. (CARTILHA DO SINDEPRES, 2015)

Os tratamentos conferidos aos trabalhadores terceirizados diferem dos efetivos, uma vez que não existe uma estabilidade contratual e na maioria das vezes são mal remunerados e não são integrados nas organizações, como também os seus benefícios são restritos.

Segundo REZENDE, (2005) afirma que:

“Nos últimos três anos, as diferenças entre os *coreworkers* e os terceirizados em aspectos relevantes como recompensa monetária por atingir as metas se agravaram, o que mostra a dificuldade das empresas em atuarem nesse contexto mais flexível. Essas evidências ajudam a entender o grande interesse, na opinião dos gestores, dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço em integrarem os quadros da empresa”. (REZENDE, 2005 P.57)

O comprometimento é resultado de estabilidade, com remuneração de acordo com as atividades praticadas como também benefícios para o trabalhador e seus familiares. Porém, se não existe estes benefícios, gera insatisfação para os trabalhadores e logo resulta em pouca produtividade e conseqüentemente perda para ambos.

REZENDE, (2005) afirma ainda que:

“O paradoxo que se instala parece insolúvel nessa lógica que, ao mesmo tempo em que reduz diretamente os custos, aumenta enormemente os desafios para os gestores e exigem das empresas novos investimentos na adequação de políticas e práticas de gestão de pessoas, além de aumentar os custos de transação. O resultado obtido pelas empresas se torna questionável, e a aparente redução de custo discutível”. (REZENDE, 2005 P.58)

Quando pensamos em vantagens para o terceirizado, nos deparamos com este comentário, onde SILVA (2002) argumenta que:

“Vantagem não tem nenhuma quando você trata as pessoas de maneira diferenciada. Desvantagens são muitas, porque você nunca vai ter uma pessoa inteiramente. A reciprocidade, a lealdade, até a motivação para trabalhar, são muito ligadas a isso: se a pessoa nunca se sente plenamente parte. É muito importante que a gente se sinta importante. Não é que a gente se sinta ‘o maioral’. Entendo que ninguém é insubstituível, que isto não existe. Mas é fundamental a gente saber que o nosso trabalho tem valor. Eu não posso ver vantagens em você separar ou tratar de

maneira diferenciada. Só se a parte terceirizada fosse um monte de máquinas. Máquina não tem sentimento. As pessoas são iguais, têm expectativas iguais [...]”. (SILVA, 2002 p.27)

Portanto, em um ambiente organizacional não deve haver distinção, uma vez que todos são iguais uns perante o outro, a única coisa que os diferem são as responsabilidades e suas respectivas funções. Valorizar os colaboradores é de suma importância para o sucesso pessoal de cada profissional e da organização.

4. BALANCED SCORECARD (BSC)

Esta técnica surgiu da necessidade de se mensurar não só os indicadores financeiros para avaliar o desempenho empresarial, mas, também de avaliar os impulsionadores de rentabilidade em longo prazo. (SANTINI JR, 2005 apud ARAÚJO & GARCIA, 2014). Portanto a técnica de *Balanced Scorecard* pode ser considerada como um novo caminho para a gestão estratégica, na qual não seria apenas um sistema de gestão, mas também de medição.

A técnica foi criada por professores de Harvard, Robert Kaplan e David Norton em 1992, que traduzida para português, seria Indicadores Balanceados de Desempenho. Assim, seus criadores definiram o BSC como “ Um sistema integrado de medição de performances de empresas contendo, originalmente, perspectiva financeira, dos clientes, de processos de negócios e de aprendizado e crescimento. ” (KAPLAN E NORTON, 1997 apud ARAÚJO & GARCIA, 2014). Por meio dessas quatro perspectivas podemos medir o desempenho organizacional, não só com números financeiros, mas outras informações complementares que nos respondem às seguintes perguntas: o que é importante para nossos acionistas? Como os clientes nos percebem? Quais processos internos podem agregar valor? Somos inovadores e estamos prontos para o futuro? (Assen, 2010, p.182).

Como contribuição para o nosso artigo, iremos destacar a perspectiva do aprendizado e crescimento, que tem a proposta de avaliar a gestão e o conhecimento das pessoas bem como seu potencial de inovação. Por ser a

empresa formada por pessoas, estas são peças chave para o sucesso organizacional. Podemos adotar como indicadores: a satisfação dos empregados, o índice de rotatividade da empresa, o valor agregado por empregado, ou seja, o quanto os empregados contribuem com novas ideias, os resultados da pesquisa de clima organizacional, o número de acidentes e receita por funcionário.

É certo que, para que a organização venha a contar com um nível desejado de participação dos seus empregados, será necessário ofertar condições em que eles se sintam partícipes do processo de desenvolvimento da empresa e, sejam considerados parceiros do negócio.

5. CICLO DE DEMING

Não podemos falar sobre o ciclo de Deming sem antes fazermos menção à Gestão da Qualidade Total (GQT). O surgimento desse conceito se deu após a Segunda Guerra, quando japoneses reavaliaram e questionaram a complacência com relação ao erro e falhas nos processos das empresas. Concentram-se na busca incessante pela eliminação total de problemas que pudessem afetar a qualidade da produção ou a prestação de serviços. Passamos a adotar a definição de Gestão da Qualidade Total (GQT) citadas por Araújo & Garcia (2014) que assim diz:

Definir qualidade total como sendo uma forma de gestão que começa com o comprometimento da alta direção da organização, atinge e requer a participação de todos os componentes da mesma utiliza o conhecimento e o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, incentiva e aplica o trabalho em equipe, de forma a atender cada vez melhor, e até exceder, aos anseios, exigências e expectativas dos clientes, observando sempre as ações da concorrência e do mercado (VASQUES,2004 apud ARAÚJO &GARCIA, 2014,P.245).

Diante desta definição, não podemos imaginar a gestão pela qualidade sem pensar na participação das pessoas que compõem o quadro da organização. As pessoas são consideradas um dos pilares da GQT. Para isso é necessário uma atenção à motivação de seu pessoal, afim de que estas possam estar

conscientes das suas responsabilidades e se dediquem com compromisso e entusiasmo às suas tarefas.

Uma das ferramentas utilizadas pela GQT é o ciclo de Deming, também chamado de ciclo PDCA ou ciclo Planejar-Realizar-Controlar-Agir. Refere-se a uma sequência lógica onde o planejamento da melhoria de uma atividade deve ser seguido pela sua execução, medir e estudar os resultados e implementar ações no sentido de adaptar os objetivos e/ou melhorias.

O conceito de qualidade é global e, portanto, todas as unidades da estrutura de uma organização devem estar comprometidas com a qualidade. Todos os gestores devem ser ensinados sobre o Ciclo de Deming e passarem a estar envolvidos com a melhoria e seus benefícios.

No planejamento se analisa a situação atual, o que se pretende alcançar e qual a participação dos empregados em todos os níveis da organização. No realizar cabe pequenos avanços sob circunstâncias controladas, no sentido de implementar melhorias. No controlar, se constata os resultados do que foi planejado. O resultado desejado ocorreu? Se não ocorreu, quais foram os motivos? E, por fim, vem o agir onde será padronizado o processo, caso tenha sido o desejado; ou se não foi, usá-lo como registro para experiências futuras.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas é hoje uma das maiores preocupações dos gestores da atualidade. Conhecer técnicas que venham a auxiliá-lo na elaboração e aplicação de um modelo, dá a ele um norte à implementação de seus esforços na tentativa de incorporar ganhos frente à concorrência. As técnicas citadas neste trabalho corroboram com a ideia de que a gestor de pessoas deve ser estratégico. Convém que as estratégias sejam definidas e a partir daí, sugerir alternativas que fortaleçam e preencham os requisitos para o pleno exercício dessa competência. Alguns requisitos são previamente exigidos ao gestor, em sua atuação em uma organização. São elas: 1- conhecer a missão da empresa, pois é um proveitoso

item que permite um bom início e com um prognóstico de vir a orientar bem a todos os participantes da organização; 2- Saber bem as metas e objetivos de curto, médio e longo prazo da organização. Não conhecer o que se pretende fazer de forma objetiva é garantir um insucesso. É necessário saber onde a empresa está, e para onde quer ir, afim de que possa acionar os talentos em momentos cruciais; 3- Conhecer o ambiente externo em que a organização esteja inserida, bem como as tendências da sua área. Convém lembrar que o ambiente externo é muito dinâmico e modifica-se com muita facilidade. 4- Avaliar as ameaças e as oportunidades ambientais. Araújo & Garcia (2014, p.393) ressalta que “o gestor de pessoas tem de se acautelar, pois as incertezas exigem talentos para minimizá-los, desenvolvimento pessoal contínuo e um belo trabalho em equipes”. Cabe ao gestor de pessoas, juntamente com os gerentes de linha, identificar seus pontos fortes e os pontos a melhorar. 5- Alinhar as suas estratégias com as do plano estratégico da organização. Deve estabelecer estratégias corretas para sua área que conduzam a vantagens competitivas e à excelência dos negócios.

Muitas organizações são incapazes de gerir seu quadro de pessoal de forma otimizada, de modo a estimular as pessoas a contribuir de forma efetiva e compromissada com os objetivos organizacionais. Isso se deve ao fato de, historicamente o gestor de pessoas não ter expressado envolvimento com os negócios e serviços da empresa nas quais atuam. O envolvimento com o negócio e as estratégias o colocará em contato com os demais gestores, como o comercial, o marketing, a produção, a logística entre outros.

A proposta atual dos pesquisadores, é que o gestor de pessoas atue como um consultor interno para todas as unidades da organização e, sendo um articulador nos processos de mudança, pois ele irá atuar com uma provável vantagem sobre os demais gestores, pois ele conhece as pessoas de toda a organização.

O que era uma tônica nas exigências de suas atitudes, e continua sendo até hoje, é manter o foco nas pessoas. Diante das cobranças para o atual cenário

de mercado, as insatisfações por parte dos empregados são propagadas aos quatro cantos da empresa, e por vezes levando a greves e barricadas nas ruas. As técnicas gerenciais têm que privilegiar as pessoas hoje, mais do que ontem. A Fundação Nacional da Qualidade-FNQ, em seu “Guia prático para Gestão de Pessoas em Empresas-2019” , faz menção aos desafios para implementar uma gestão de pessoas com excelência. São eles: acompanhar o nível de satisfação dos empregados, investir na comunicação interna, ter um RH sistematizado, definir treinamento introdutório, entender e disseminar a cultura organizacional, dar *feedbacks* construtivos e avaliar produtividade e engajamento.

Após o estudo das técnicas que foram apresentadas nesse trabalho, conclui-se que todas as organizações, independente do seu porte ou segmento no mercado, necessitam do uso de ferramentas para a gestão de seu pessoal. Mas é importante que o gestor de pessoas esteja devidamente preparado para a nova posição, onde se constata um salto qualitativo, passando a atuar na empresa como um todo, agindo estrategicamente, vinculado ao negócio.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C. & GARCIA, A. A.. **Gestão de Pessoas-** Estratégias e Integração Organizacional. 3ª ed., São Paulo: Ed. Atlas, 2014

ASSEN, M. van, BERG, G van, PIETERSMA,P. **Modelos de Gestão. Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer.**2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,2010.

CELLARD, A. **A análise documental.** In: POUPART, J. et all. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. O capital humano das organizações.**10ª ed., Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2015.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 3ª ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

FNQ- Fundação Nacional da Qualidade- Disponível em: https://conteudo.fnq.org.br/gestao-de-pessoas-em-empresas?utm_campaign=e-book_guia_pratico_sobre_sobre_gestao_de_pessoas_em_empresas&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em 20.08.2019.

LEITE, Genival Beserra. **TERCEIRIZAÇÃO UM REALIDADE IRREVERSÍVEL**. Disponível em: <http://www.sindeepres.org.br/~sindeepres/images/stories/pdf/pesquisa/cartilhasindeepres.pdf>. Acesso em: 05 de novembro de 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Recursos Humanos. Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1ª ed., Rio de Janeiro: LTC, 2014

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos- do operacional ao estratégico**. 14ª ed., São Paulo: Saraiva, 2011.

PONTES, Edel Alexandre Silva. A Teoria dos Jogos: Conflito e Colaboração. **RACE-Revista da Administração**, v. 1, p. 46-53, 2018.

RESENDE, Wilson. **TERCEIRIZAÇÃO: A INTEGRAÇÃO ACABOU?**. RAE- v.37,n.4,p. 6-15, Out/Dez.1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n4/a02v37n4.pdf>. Acesso em: 25 de agosto de 2015.

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