

TERCEIRIZAÇÃO: IMPACTO SOBRE OS CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA

Roberto Bertoldo Garcia
Prof. do Depto. Administração - UFG
Mestre em Geografia pela UFU
robertoufu@yahoo.com.br

RESUMO

O custo com pessoal é significativo para as organizações em geral, uma vez que o Brasil situa-se no topo dos países com maiores despesas com encargos na contratação. Este artigo descreve como ocorre o processo de terceirização visando principalmente à redução dos custos de mão-de-obra. Terceirização é uma ferramenta administrativa, através da qual, atividades que eram realizadas internamente passaram a ser realizadas por terceiros. Atualmente essa estratégia vem sendo muito utilizada nos meios empresariais de todo o mundo com o intuito de buscar vantagens, no entanto, os riscos estão presentes, podendo gerar maiores responsabilidades para o capitalista. Utilizando-se de um estudo de caso de uma empresa de telecomunicações e as inter-relações com seus parceiros, principalmente, empresas de terceirização, verifica-se uma evolução cada vez mais crescente da prática deste tipo de estratégia, que proporciona uma redução do número de pessoal da empresa contratante e principalmente redução com os custos de mão-de-obra. Por outro lado, verifica-se que a prática da intermediação de mão-de-obra acaba sendo um meio para se corromper os direitos e desrespeitar a legislação trabalhista.

Palavras-chave: Redução; Custo de Mão-de-Obra; Terceirização.

OUTSOURCING: IMPACT ON THE MAN POWER COSTS

ABSTRACT

The cost with staff is *significant* for the organizations in general, a time that Brazil is placed in the top of the countries with bigger expenditures with incubencies in the act of contract. This article describes as the outsourcing process occurs aiming at mainly to the reduction of the man power costs. Outsourcing is an administrative tool, through which, activities that were carried through internally had passed to be carried through by third. Currently this strategy comes being very used in the enterprise ways of the whole world with intention to search advantages, however, the risks is gifts, being able to generate greaters responsibilities. Using of a study of case of a company of telecommunications and the Inter-relations with its partners, mainly, outsourcing companies, an evolution is verified each more increasing time of the practical one of this type of strategy, that mainly provides to a reduction of the number of staff of the contracting company and reduction with the man power costs. On the other hand, it is verified that the practical one of the intermediary of man power finishes being a way to corrupt the rights and to disrespect the labor law.

Word-key: reduction; cost of man power; outsourcing

Recebido em 14/03/2007
Aprovado para publicação em 31/05/2007

INTRODUÇÃO

As empresas são sistemas que captam recursos e geram bens e serviços a partir da transformação de tais recursos. Para garantirem sua sobrevivência, as organizações estão comprometidas a agregarem valor aos recursos consumidos, isto é, elas devem gerar receitas com produtos capazes de superar os custos dos recursos.

O custo de mão-de-obra, sendo um item que compõe o custo do produto/serviço, é um componente de extrema relevância para a maioria das empresas, principalmente pelo fato de que, no Brasil, o custo de mão-de-obra é “excessivo” e varia principalmente em função da relação de trabalho estabelecida entre as partes contratantes, conforme será visto adiante.

Atualmente, verifica-se o quanto é difícil manter uma empresa em situação legal em nosso país, considerando-se os estudos de Pastore (2005):

ransformação da água em água potável são lentos, frágeis e muito limitados. Assim sendo, a água dever ser manipulada com racionalidade, precaução e parcimônia. [...]

[...] 8. *A utilização implica o respeito à lei. Sua proteção constitui uma obrigação jurídica para todo o homem ou grupo social que a utiliza. Esta questão não deve ser ignorada pelo homem nem pelo estado. [...]*

Nota-se que o Brasil faz parte do topo de um grupo de países com maiores despesas de contratação de mão-de-obra, na medida em que os encargos trabalhistas são excessivos, atingindo mais de 100% sobre o valor do salário contratado. (PASTORE, 2005, p. 49)

Dentre as alternativas de racionalização dos custos de mão-de-obra, encontra-se a prática da terceirização, consistindo no processo de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. A principal vantagem da terceirização, sob o ponto de vista da empresa, é que ela possibilita a redução de custos de forma direta e indireta, por meio de salários mais baixos e de encargos sociais reduzidos, colaborando para a ampliação da exploração do capital sobre o trabalho, levando a uma precarização do trabalho.

Assim, o presente artigo procurou responder ao seguinte questionamento: De que forma o processo de terceirização, a partir de parceiros selecionados, gerou impacto no custo de mão-de-obra em uma empresa de telecomunicações, localizada na cidade de Uberlândia-MG, no período de 2000-2005?

Como objetivo, procurou-se verificar como ocorre o processo de terceirização da empresa em estudo, principalmente no tocante aos seus efeitos e consequências, vantagens e desvantagens. Assim, foi analisada a terceirização sob um duplo prisma: de um lado os benefícios advindos para a empresa, uma vez que a terceirização é tida como uma alternativa para minimizar os gastos decorrentes da mão-de-obra, visando, acima de tudo, solucionar as dificuldades da organização; e, de outro lado, do empregado, no qual a terceirização é encarada como um meio para se corromper e prejudicar os direitos consagrados do trabalhador.

Como metodologia, adotou-se o estudo de caso descritivo e qualitativo.

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores. (YIN, 1994, p. 14)

O Custo de Mão-de-obra

Os direitos trabalhistas garantidos pela Constituição Federal e pela Consolidação das Leis do Trabalho conduzem a uma conclusão imediata, quais sejam, as garantias dos direitos básicos dos trabalhadores, buscando superar a superexploração sobre o trabalhador, e, o impacto considerável nos custos da mão-de-obra. Com isto, os empresários e administradores estão sendo desafiados no sentido de reformular inteiramente sua estratégia de ação no convívio com

a força de trabalho, procurando, racionalizar os custos da mão-de-obra. As discussões sobre os elementos que integram o custo da Mão-de-obra têm sido úteis para perceber que a contratação de um trabalhador no Brasil custa para as empresas o valor do seu salário mais 100%, pagos a título de "pedágio legal", composto de 15 itens de natureza impositiva, conforme demonstra a tabela 1 a seguir:

Tabela 1
Encargos Sociais no Brasil em 2005

Itens de Encargos	Incidência (%)
Grupo A	
Previdência Social	20,0
Acidentes do Trabalho (média)	2,0
FGTS	8,0
FGTS – Contribuição Adicional	0,5
Salário Educação	2,5
INCRA	0,2
SESI/SESC	1,5
SENAI/SENAC	1,0
SEBRAE	0,6
Subtotal 1	36,3
Grupo B	
Repouso Semanal	18,8
Férias	9,4
1/3 Constitucional sobre férias	3,6
Feriados	3,6
13° Salário	10,8
Subtotal 2	46,2
Grupo C	
Incidência Cumulativa 1o/2o Grupo	16,8
Subtotal 3	
TOTAL	100,0

Fonte: Elaboração própria (2005)

Os estudos objetivam dimensionar o peso dos encargos sociais na folha de pagamento das empresas, considerando-os como todas as despesas incidentes sobre esta, relacionadas ao processo de contratação e também de demissão dos empregados, exceto a unidade salarial. (SANTOS, 2000, p.48)

O interesse de apontar um elevado peso dos encargos sociais sobre o custo do trabalho, tem servido como principal argumento para defender a necessidade de redução e flexibilização do custo do trabalho, via eliminação dos encargos sociais, fato que já é suficiente para sugerir conexões dessas posições com uma política neoliberal de abertura comercial e que rumo para a desregulamentação do mercado de trabalho.

A terceirização

O termo terceirização, deriva do latim “*tertius*” significando um estranho na relação entre duas pessoas. Numa visão simples, compreende os ajustes pelos quais se busca a locação de serviços, a contratação de pessoal por interposta pessoa, para que sejam cumpridas necessidades, transitórias ou permanentes do serviço.

Para Robertella (1994, p.101), a palavra “terceirização” indica a existência de um terceiro que, com competência, especialidade ou qualidade, em condição de parceria, presta serviços ou produz bens para a empresa contratante.

Na busca de alternativas para gerenciar a mão-de-obra ou transferir parte das atividades para terceiros a fim de reduzirem custos, administrarem melhor a produção e continuarem competitivas, as empresas têm optado pela prática da terceirização.

No geral, as características básicas da terceirização, de acordo com a legislação vigente, são:

- a) Especialização do trabalho;
- b) Direção da atividade pelo fornecedor;
- c) Idoneidade econômica do fornecedor;
- d) Inexistência de fraude.

É necessário analisar o fenômeno da terceirização do ponto de vista econômico-empresarial e do ponto de vista jurídico trabalhista, conforme a reflexão a seguir:

As vantagens de uma terceirização bem executada são:

a) Ganhos de eficiência na operação do negócio central ou de missão da empresa; b) Transformação de custos fixos em custos variáveis; c) Redução de custos de forma direta (salários mais baixos) e indireta (encargos sociais reduzidos); d) Economias em treinamento; e) Economias de espaço físico; f) Enxugamento do quadro fixo e redução das despesas de sua administração; g) Transferência de tecnologias; h) Aumento de sinergia entre contratantes e contratada. (SOUZA PINTO, 1995, p.122)

Em relação às desvantagens, destaca-se:

a) O aumento do número de fornecedores gera novos custos de administração; b) Torna-se mais difícil manter os padrões de qualidade das empresas contratantes; c) É difícil conservar clima de parceria quando trabalhadores de diferente formação e remuneração têm de trabalhar juntos; d) Aumenta-se a quantidade de retrabalho e de acidentes pessoais. (SOUZA PINTO, 1995, p.122)

O impacto da terceirização

De acordo com Palma (2004):

A grande vantagem na terceirização é a possibilidade da redução de custo na relação de empregos e os decorrentes dos encargos trabalhistas e previdenciários (salários, férias, gratificação natalina, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, Instituto Nacional de Seguro Social, etc). Com a terceirização reduz-se drasticamente valor referente à folha de pagamento, sendo muitas vezes extinta dentre outras a necessidade de função de chefias, cujo custo com a mão-de-obra passa a ser aplicado no produto final, melhorando sua qualidade e competitividade no mercado podendo inclusive ser vendidos por menor preço e maior tecnologia. (PALMA, 2004, p.10)

O único encargo que a empresa contratante assume em relação à mão-de-obra prestadora de serviço e é obrigada a recolher, consiste no pagamento de 15% a 20% sobre o valor contratado pelo serviço, de acordo com as opções de terceirização, ficando livre de qualquer tipo de ônus trabalhista.

O impacto da contratação de um empregado é bem superior (99,28%), o que pode ser reduzido através das alternativas de substituição da mão-de-obra formal para a contratação de autônomos ou através de uma empresa de terceirização (20%), sendo permitido, até mesmo uma redução

maior, se a empresa optar por contratar uma cooperativa de trabalho (15%).

Conforme assevera Pastore (2005, p.122) “a precarização ocorre em grande parte do trabalho terceirizado. Trabalhadores contratados trabalham junto com empregados da empresa contratante em condições muito inferiores”.

Trata-se de uma terceirização buscando, única e exclusivamente, o menor custo do fator trabalho. Ou seja, há que se distinguir a terceirização bem feita da mal feita, ou seja, de acordo e em desacordo com a lei, respectivamente. Esta acarreta prejuízos não só para os trabalhadores, mas também para as empresas contratantes, enquanto aquela é um exemplo a ser seguido.

ESTUDO DE CASO

O setor de telecomunicações

Em 1954, nasceu uma Companhia de Telecomunicações, que receberá neste estudo o nome fictício de Empresa ‘A’. Esta empresa tem sua sede administrativa em Uberlândia, Minas Gerais.

Com um portfólio completo de serviços, a Empresa ‘A’ pertence a um grupo que oferece soluções integradas que vão da telefonia fixa, celular, passando pela internet, TV a cabo, até a comunicação de dados e Data Center.

A Empresa ‘A’ atende a cerca de 3,5 milhões de pessoas com pontos de presença no Triângulo Mineiro, Brasília, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Goiás e Paraná. Com isto, a empresa possui mais de 1 milhão de clientes diretos.

O diagnóstico da situação encontrada

Em relação à empresa estudada, inicialmente verificou-se que os direitos trabalhistas, garantidos por lei, encareciam e continuam a pesar excessivamente sobre os custos relativos à mão-de-obra de acordo com a teoria pesquisada, conforme pode ser visto na estrutura apresentada a seguir, sendo um resumo do acordo coletivo de trabalho (ACT) utilizado em 2005:

- A empresa procedeu a um reajuste linear de 4% (quatro por cento) no salário de janeiro de 2005 e mais 4% (quatro por cento) no salário de junho de 2005, totalizando um percentual de 8,16% (oito vírgula dezesseis por cento) de reajuste, frente a uma taxa inflacionária estimada em 5,7% (cinco vírgula setenta por cento) divulgada pelo Banco Central em 28/12/2005. Portanto, verifica-se que o reajuste concedido foi superior à inflação do período.
- A partir de janeiro de 2005, nenhum empregado, exceto aqueles em regime de contrato por prazo determinado, não superior a 03 meses, passou a receber menos que R\$ 624,00 (seiscentos e vinte e quatro reais) mensais. Em junho de 2005, o piso salarial foi majorado para o valor de R\$ 650,00 (seiscentos e cinquenta reais). O piso é pago proporcionalmente às horas trabalhadas, quando a jornada de trabalho for inferior ao limite estabelecido em lei ou pelo acordo. Verifica-se que o valor do piso (R\$ 650,00) é bem superior ao valor do salário mínimo do ano de 2005 (R\$ 300,00).
- A empresa manteve os convênios médico, hospitalar, odontológico, seguro de vida em grupo, assim como os firmados com supermercados e farmácias, na forma de contratos.

Pode-se esquematizar o impacto dos encargos e benefícios concedidos ao funcionário contratado por prazo indeterminado, segundo a visão da Empresa ‘A’ (cf.. Tabela 2).

Outro ponto a ser destacado é que a Empresa ‘A’ tem optado por manter um pessoal interno em número reduzido e ampliar as formas de racionalização dos custos de mão-de-obra, através das alternativas a serem analisadas nos próximos itens. Cabe neste ponto, demonstrar apenas a evolução do número de funcionários da empresa ao longo do tempo, conforme pode ser verificado na tabela 3.

Portanto, percebe-se que ao longo dos cinco anos de análise (2000 a 2005) a empresa reduziu de maneira significativa o seu quadro de pessoal em aproximadamente 50%, ou seja, metade.

Tabela 2

Impacto dos Encargos da Empresa 'A' no custo da mão de obra (%)

Grupo 1	
Previdência Social	20,0
Salário Educação	2,5
INCRA	0,2
SESI	1,5
SENAI	1,0
SEBRAE	0,6
Total	25,8
Grupo 2	
Férias	8,3
Adicional Férias	2,8
Gratificação Férias	5,6
13° Salário	8,3
FGTS	8,5
RAT	1,0
Total	34,5
Grupo 3 - Benefícios	
PRL s/1° Semestre	10,5
PRL s/2° Semestre	25,2
Assistência Médica	4,4
Auxílio Creche	0,4
Auxílio Educacional	1,3
Alimentação	10,6
Total	52,3
Total Geral	112,6

Tabela 3

Evolução do número de pessoal da empresa 'A'

Período	Nº de funcionários	Variação por Período	Variação Acumulada
1999	1010		
2000	972	-3,76%	-3,76%
2001	925	-4,84%	-8,42%
2002	589	-36,32%	-41,68%
2003	595	1,02%	-41,50%
2004	621	4,37%	-38,52%
2005	524	-15,62%	-48,12%

Fonte: Dados fornecidos pela Empresa 'A' no ano de 2005

As empresas de terceirização

Uma empresa de terceirização, parceira da Empresa 'A', presta serviços de "call center", que consiste no fornecimento de serviços de atendimento a clientes por telefone, o que se chama genericamente de "customer care", ou seja, reclamações, informações sobre contas telefônicas, solicitação de reparos, informações gerais, novos serviços, vendas e outros. Para fins deste estudo, esta empresa será denominada pelo nome fictício de Empresa 'B'.

Em relação ao número, à evolução e à remuneração de mão-de-obra da Empresa 'B', que presta serviços para a Empresa 'A', o Analista de Marketing ponderou:

Atualmente, a Empresa 'A' representa uns 15% das operações da Empresa 'B', ocupando uma mão-de-obra de aproximadamente 1.200 (um e duzentos) funcionários. A evolução do número de pessoal é algo que não se tem controle, pois o processo de migração, ou seja, de funcionários internos da Empresa 'A' se transferindo para a empresa 'B' aconteceu em fases diferentes, sendo a maior parte em 1999 e 2000, tendo como base a relação entre a quantidade de assinantes por clientes da Empresa 'A'.

Com relação à remuneração média dos funcionários, estima-se um valor médio de R\$ 800,00 (oitocentos reais) contando benefícios legais e outros benefícios da Empresa 'B' tais como prêmio por resultados financeiros, prêmios por objetivos atingidos e ticket-refeição, e outros. (ANALISTA DE MARKETING DA EMPRESA 'B', 2006).

Uma remuneração na base de R\$ 800,00 e considerando a incidência de encargos na margem de 115% (estimado de acordo com os encargos da Empresa 'A', já que pertencem ao mesmo grupo), conclui-se que o salário base de um funcionário da Empresa 'B' situa-se em torno de R\$ 370,00 (trezentos e setenta reais). Em comparação com o piso salarial de um funcionário da Empresa 'A' de R\$ 650,00, percebe-se uma defasagem salarial de 45%, o que poderia aumentar ainda mais de acordo com a informação do sindicato, o qual refere-se a um salário médio de R\$ 300,00, conforme declaração adiante.

A atitude demonstrada acima, deixa claro a manobra empresarial para ampliar os lucros, facilmente notada pelo fato de que a relação comercial transacionada se dá entre empresas do mesmo grupo econômico.

Uma migração de 1.200 funcionários para a área terceirizada é algo extremamente significativa. Associando-se ao fato de que a terceirização praticada diante da Empresa 'B' garante redução de custos, impõe-se a conclusão de que houve uma verdadeira perda de direitos trabalhistas, confirmada pela declaração do assistente jurídico do sindicato de telecomunicações:

Geralmente existe uma sobrecarga de trabalho sobre o atendente de "call center", que não fica muito tempo na empresa e acima de tudo recebe valores inferiores ao funcionário interno da Empresa 'A'. Estes geralmente ficam mais tempo na empresa e recebem salários bem maiores.

Enquanto um funcionário da Empresa 'A' recebe no mínimo um piso salarial de R\$ 650,00 reais, na Empresa 'B' o salário médio é de R\$ 300,00, o que pode chegar a um valor mais alto de acordo com as comissões, contudo é bem inferior ao salário daquele. (ASSISTENTE JURÍDICO DO SINDICATO DE TELECOMUNICAÇÕES, 2005).

Pelo fato do salário dos funcionários da Empresa 'B' ser menor, isto acarreta uma série de perdas de direitos trabalhistas quanto ao seu montante, na medida em que a base de cálculo para o cálculo de férias, décimo terceiro, repouso semanal remunerado, horas extras, passam a ter como base o salário reduzido.

A Empresa 'B' possui 6.330 (seis mil, trezentos e trinta) funcionários que ocupam 3.750 postos de atendimento, sendo estes ocupados pelos funcionários em turnos de revezamento. Esta empresa obteve um faturamento de 136 milhões no ano de 2004, o que simboliza um faturamento médio de 21,5 milhares de reais por funcionário, de acordo com informações repassadas pela mesma. O faturamento médio por funcionário apresentado acima demonstra que a acumulação de capital é fruto da própria exploração do trabalho.

Toda esta vantagem advém do uso intensivo de mão-de-obra, sendo grande parte resultante do processo de migração da Empresa 'A' para a Empresa 'B', o que fez com que o processo de atendimento de clientes via telefone fosse terceirizado, reduzindo as vantagens para o operário e contribuindo para o crescimento das empresas contratantes e contratadas.

Vale destacar neste ponto, que as áreas de atendimento a cliente poderiam ser enquadrada como atividade-fim, na qual a terceirização seria ilegal, tendo em vista que o cliente é o agente fundamental para a prosperidade dos negócios da empresa. Contudo, a ATB- Associação de Tele-marketing do Brasil - está trabalhando para regulamentar a possibilidade, adequando-a à lei.

RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Em relação ao estudo de caso da Empresa 'A', percebem-se as seguintes evidências:

- Em relação ao pessoal interno, funcionários da própria empresa 'A', nota-se que há um grande conjunto de valorização do trabalho, tais como piso salarial superior ao mercado (R\$ 650,00), jornada de trabalho inferior à jornada legal de 44 horas/semanais, ticket alimentação, participação nos resultados e lucros, gratificação de férias, convênios médico, hospitalar, odontológico, seguro de vida, além daqueles garantidos pela Constituição Federal e pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).
- O impacto dos encargos do pessoal interno da Empresa 'A' chega a atingir a percentagem de 112,65% do salário contratado (tabela 2), sendo superior a dos estudos dos impactos dos encargos legais, que atinge a margem de aproximadamente 99,26% sobre o salário (tabela 1).
- Ao mesmo tempo, percebe-se que a Empresa 'A' reduziu o número de pessoal interno e a contratação de mão-de-obra por meio de terceiros em grande volume, conforme se verificou na tabela 3, na qual o número de pessoal interno da empresa decresce a cada ano. Contudo, este pessoal, ao sair da condição de pessoal interno e, por não ter outra saída, ao ingressar na condição de trabalhador terceirizado, não é tão bem remunerado quanto o pessoal interno, pois ocorre uma notória perda salarial.
- Nota-se também que o número de pessoal interno da Empresa 'A' foi diminuindo ao longo do tempo, uma vez que a empresa passou a adotar as estratégias para a redução dos custos de mão-de-obra, conforme será relatado a seguir.
- Em relação à Empresa 'B' percebe-se uma recepção, mesmo que indireta, da mão-de-obra da Empresa 'A', o que fez com que o número de pessoal daquela aumentasse bastante ao longo do tempo. Hoje, o processo de terceirização já engloba 1.200 funcionários para atender exclusivamente a Empresa 'A'. Esta utiliza mão-de-obra qualificada e se submete a uma carga de trabalho intensiva, no entanto, recebem salários inferiores aos dos funcionários da Empresa 'A', sendo que o percentual de defasagem chega a ser de aproximadamente 45%.
- Ainda, admitir que o atendimento ao cliente - sendo uma área estratégica dentro da organização - não está ligada à cadeia produtiva, não gera renda e não contribui para o lucro da empresa tomadora de serviço, é uma contradição e um equívoco. Portanto, é evidente que a terceirização exercida pela Empresa 'A', atuando em relação à atividade-fim, é proibida, estando presente a ilegalidade frente à legislação trabalhista, notadamente o Enunciado nº 331 do TST (Tribunal Superior do Trabalho).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso em análise demonstrou que a terceirização é uma estratégia adotada pela Empresa 'A', assumindo vantagens e desvantagens. Em suma, para a empresa contratante, as vantagens tendem a superar as desvantagens, pois proporciona, principalmente, a redução de custos de mão-de-obra.

Contudo, no tocante às desvantagens, a terceirização faz com que a empresa contratante se exponha a maiores riscos, os quais podem trazer consequências futuras. É grande o número de atividades, consideradas atividades-fim, e estas não podem servir como objeto de terceirização e,

no entanto, vêm sendo praticadas, o que corresponde a uma ilegalidade.

Não há dúvidas de que a prática organizada da terceirização realmente racionaliza o custo da mão-de-obra, permitindo que a organização foque nas atividades essenciais, concentrando-se sobre as suas atividades fins.

Por outro lado é evidente que o processo de terceirização gera prejuízos ao trabalhador, uma vez que este não consegue atingir os mesmos benefícios que um funcionário contratado diretamente pela empresa contratante dos serviços terceirizados. Portanto, uma série de direitos do empregado está sendo corrompida, conduzindo a enormes prejuízos às pessoas que prestam serviços terceirizados.

REFERÊNCIAS

PALMA, A. B. Aspectos jurídicos da terceirização. **Gazeta Mercantil/ Legal e Jurisprudência**, v. 5, n. 9, set. 2004.

PASTORE, José. **A modernização das Instituições do Trabalho**: encargos sociais e reformas trabalhista e sindical. São Paulo: LTr, 2005.

ROBORTELLA, L. C. A. **O moderno Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 1994.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos**: Remodelando com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA PINTO, Sandra. **Terceirização e qualidade de serviços nas empresas estaduais paulistas**. 1995. Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods**. USA: Sage Publications Inc., 1994.