

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

A TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
UMA ANÁLISE SOBRE SUA REPERCUSSÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

por

Ariane Soraia Gempka

Orientadora: Prof^{ta}. Dra. Denise Lindstrom Bandeira

Artigo para conclusão do Curso de Especialização em
Administração Pública Contemporânea

Porto Alegre, Janeiro de 2014.

A TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE SOBRE SUA REPERCUSSÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

RESUMO

Tradicionalmente usada para reduzir os custos, a terceirização utilizou-se da especialização em determinados serviços para se popularizar. Logo, a contratação do fornecedor sem competência ou qualidade, baseada no critério de menor preço, se justificou. Entretanto, a falta de treinamento das equipes que prestam serviços, além do desconhecimento do *modus operandi* da empresa contratante, foi determinante para o surgimento de gestores dos terceirizados; uma forma de liderança baseada na visão sistêmica. Este artigo tem por objetivo analisar o impacto causado pela terceirização na gestão de pessoas da Administração Pública Indireta, onde os serviços terceirizados estão mais presentes. Os resultados advêm de um estudo de campo, com a aplicação de questionário em empregados efetivos de uma empresa pública federal brasileira do ramo financeiro. A eficiência, como Princípio Constitucional, tornou-se imprescindível para compreensão do processo como um todo, pois a terceirização também é uma estratégia de gestão do Estado.

Palavras-chave: terceirização, gestão de pessoas, eficiência, liderança.

1. INTRODUÇÃO

As profundas mudanças no mercado de trabalho provocadas pelo capitalismo contemporâneo nas últimas décadas se expressam na migração de postos de trabalho da indústria para os serviços, atingindo as relações de trabalho. A terceirização confirma essa realidade nos tipos de trabalho que oferecem tipicamente salários mais baixos, benefícios a menos e menor segurança que o emprego tradicional. As queixas sobre o processo de terceirização concentram-se na seleção de pessoal para justificar problemas com a qualidade e a eficiência na prestação desses serviços.

A terceirização, contudo, avança na descentralização gerencial, que é uma necessidade imposta aos gestores pelos novos tempos. O conceito de visão sistêmica tem sido utilizado de forma intuitiva (ou não), pelos responsáveis diretos por resultados mais competitivos e excelência em meio às transformações que instigam a aprendizagem contínua. Afinal, ao concentrar esforços para promover a capacitação e valorização dos subordinados, de maneira

que estes contribuam para otimizar os serviços, desempenhando-os com a eficiência necessária, consagra-se uma gestão eficaz de pessoas.

Conhecer mais sobre a terceirização e os processos que levam uma empresa a terceirizar suas atividades favorece o entendimento de como as empresas trabalham diante de um mercado cada vez mais dinâmico. Com a globalização, acirrou-se a concorrência e alterou-se o padrão de compra devido, basicamente, à disseminação da informação sobre o mercado (preço, qualidade e atendimento) de forma tão abrangente quanto veloz.

Grande parte da pesquisa acadêmica sobre terceirização e gestão de pessoas aborda o conflito nas relações trabalhistas, devido à diferenciação em salários e benefícios (ANTUNES; POCHMANN, 2007), ou a responsabilidade da empresa contratante sobre os débitos da contratada (SEKIDO, 2010).

A proposta deste trabalho, diferentemente, é analisar o impacto da terceirização na gestão de pessoas sob o prisma da eficiência. As principais questões que este trabalho tem por intuito investigar são:

- O entendimento de empregados públicos sobre a terceirização;
- As relações no ambiente de trabalho e o processo de terceirização;
- A visão de empregados públicos sobre eficiência e o impacto da terceirização na mesma;
- Se a terceirização pode e deve ser utilizada como instrumento de gestão.

Os pontos acima foram investigados com base na aplicação de um questionário para profissionais efetivos de uma empresa pública federal do ramo financeiro. Esse questionário procurou abordar os principais conceitos de gestão de pessoas, terceirização, competitividade, planejamento e ambiente organizacional.

Paralelamente, este trabalho apresenta uma análise baseada em referenciais teóricos, com ênfase nos conceitos de gestão e eficiência, de forma a subsidiar e corroborar os resultados quantitativos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A Eficiência na Administração Pública Indireta

Acrescido à Carta Magna de 1988 por meio da Emenda Constitucional 19/1998, o Princípio da Eficiência determina que o administrador público, tanto quanto possível, escolha os melhores meios para a obtenção do resultado pretendido.

Conforme Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2007), o princípio apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e contribuições, para lograr os melhores resultados, como também em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, e também com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público.

Interessante observar o conteúdo dos Artigos 74 e 174 da Constituição Federal:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I – (...);

II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.

Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

Depreende-se dos textos dos respectivos artigos a preocupação com o papel do Estado, abstenho-o de atuar no campo da iniciativa privada ao restringir sua atuação como regulador da economia, mas comprometendo-o com a eficácia e a eficiência. Para Dantas (2011), “a eficiência já era princípio da Administração Pública, porém não expresso da mesma maneira que os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (artigo 37, caput, da Constituição Federal de 1988)”.

A Lei 8.666/93, denominada Lei de Licitações, dispõe sobre as regras a serem observadas pela Administração Pública Indireta para contratar empresas para a prestação de serviços de forma terceirizada por força do art. 37, caput e inciso XXI, da Constituição Federal.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Por exercerem atividades econômicas e concorrerem com os particulares, empresas públicas e sociedades de economia mista necessitam buscar estratégias que promovam a otimização dos seus recursos. Segundo Motta (1995), “na era da competitividade global, o grande desafio das empresas está centrado na capacidade de busca de novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento ou do redesenho de processos de negócio e de integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores”. Destacam-se, portanto, a flexibilidade diante da mudança no mercado, o rápido desenvolvimento de produtos e serviços, de sistemas de produção e incentivos ao trabalho em equipe.

Para Camilo (2010), “a gestão faz a conexão entre o contexto e os demais elementos que compõem as dimensões da organização como um todo. Pode-se dizer que a gestão moderna potencializa o que há de melhor e ao mesmo tempo combate as fragilidades experimentadas pelas organizações”. Nesse sentido, o Estado é o gestor e precisa medir, ajustar e corrigir rotinas, processos e sistemas para atender seus consumidores, investidores e clientes – a população.

2.2 A Descentralização e a Gestão Eficiente

Para Di Pietro (2007), pode-se falar em centralização e descentralização em sentido político e em sentido administrativo. Sob o prisma político, designam formas de organização do Estado unitário (centralização política) e o Estado federal (descentralização política); sob o aspecto administrativo, indicam formas diversas de organização da Administração Pública, centralizada e descentralizada, em outras palavras, administração pública direta ou indireta.

A atividade da Administração Pública pode ser exercida diretamente, por meio de seus próprios órgãos (administração direta), ou indiretamente, por meio da transferência de atribuições a outras pessoas, físicas ou jurídicas, públicas ou privadas (administração

indireta). A descentralização administrativa contempla duas modalidades: territorial ou geográfica; e por serviços, funcional ou técnica.

Segundo Bresser-Pereira (2011), o Estado-nação é uma unidade político-territorial rigorosamente capitalista para as sociedades modernas. A economia nacional passa a produzir bens e serviços de forma racional, visando ao lucro e buscando a forma mais adequada para atingir esse lucro, isto é, buscando a eficiência (ou a produtividade) ao competir no mercado.

Na década de 1990, o Brasil passou por uma reforma gerencial para que o Estado se tornasse mais efetivo; que garantisse a lei e também fosse eficiente ao realizar grandes serviços a baixo custo. Esse processo ficou conhecido como a “Reforma Gerencial do Estado de 1995”. Tal reforma visava a legitimar um Estado grande, uma carga tributária elevada para o autor, que considerava a administração uma tarefa diária, uma busca permanente da qualidade e da eficiência.

Para Klering et al (2013), a Reforma do Estado Brasileiro desencadeou o desenvolvimento de uma administração pública com enfoque gerencial. Juntamente com a definição de metas para cada órgão, outorgou-se maior autonomia na gestão de recursos, descentralização de responsabilidades, e passou-se a instituir, *a posteriori*, o controle de resultados alcançados. A transparência e a participação dos cidadãos também foram valorizadas, pois a necessidade de oferecer ao cidadão serviços eficientes e de qualidade passou a nortear o discurso e as ações do Estado.

Assim, em meio a sucessivas mudanças tecnológicas e à globalização, a Administração Pública envidou esforços para evitar o crescimento excessivo da máquina administrativa, influenciada por ideais neoliberalistas, buscando novas soluções para aumentar a governança do Estado. Houve a transferência ao setor privado da realização de atividades que eram prestadas de forma exclusiva e centralizada pelo Estado, eis que para obter maior efetividade e qualidade na prestação de serviços aos cidadãos foram criados novos meios de atuação.

O *downsizing* que, nas palavras de Giosa (1999), “consiste na redução dos níveis hierárquicos, providência necessária para se ‘enxugar’ o organograma, reduzindo o número de cargos e agilizando a tomada de decisões – o que não implica, necessariamente, em cortes de pessoal” não foi suficiente para atender às necessidades do Brasil em transformação da Reforma Administrativa de 1995. Era preciso buscar maior competitividade num cenário em que o cidadão/cliente passava a requerer mais atenção.

Nesse contexto, a terceirização surgiu como um instrumento de gestão, estabelecendo uma relação de parceria e soluções na prestação de serviços com menor custo. Com a

simplificação do planejamento, seriam viabilizados programas de qualidade e produtividade, garantindo maior competitividade. Pagnoncelli (1993) esclarece que “o que deve levar uma empresa a implantar um programa de terceirização é a decisão estratégica de concentrar-se naquilo que ela faz melhor, buscando aprimorar a qualidade, produtividade e competitividade”. Por isso, o conceito de terceirização trouxe implícita a ideia de especialização.

2.3 A Terceirização e a Gestão Estratégica

O processo de terceirização passa, de maneira geral, por três principais estágios: básico ou inicial – em que a empresa repassa serviços administrativos e sociais (telefonias, recepção e limpeza, por exemplo); o estágio intermediário – quando atividades mais diretamente ligadas ao negócio principal são transferidas a terceiros (a exemplo das vendas de peças e assistências técnicas); e o estágio avançado – quando há transferência de atividades-chave a terceiros sem administração ou controle da empresa. No Brasil, atividades como limpeza e conservação de ambientes, vigilância patrimonial, preparação e distribuição de refeições, telefonia e recepção, manutenção predial, frota de veículos, transporte de produtos e funcionários, e comunicação social aparecem como as áreas em que a terceirização mais se concentra (GIOSA, 1999).

Em Rezende (1997), a terceirização é descrita como uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, pois a dificuldade de controle de algumas atividades, tais como as descritas acima, enaltece os benefícios de se concentrar e de se especializar em seu negócio, transferindo a responsabilidade para uma contratada. Sem dúvida, trata-se de uma decisão estratégica para a empresa, que requer planejamento de curto, médio e longo prazos. Ao implementar esse processo, a redefinição das relações de parceria entre fornecedores, distribuidores e clientes consistirá numa árdua tarefa para seus gestores, por isso a gestão de pessoas assume um papel de destaque para contratante e contratados.

A obtenção das vantagens proporcionadas pela diferenciação estrutural (dentro e fora da empresa) como objetivo da terceirização, de forma que as características peculiares de cada produto/mercado sejam utilizadas como critério principal da “divisão” da organização é destacada por Amato Neto (1995). Esse novo arranjo organizacional provoca uma transformação não apenas na empresa, mas do trabalho e de sua condução. Trata-se de um processo e, portanto, a capacidade de atendimento do fornecedor aos requisitos impostos pela

contratante aparece como uma variável inconstante seja pela falta de *know-how*, treinamento ou suporte técnico adequado.

Um exame das realidades no universo organizacional aponta para a existência de abordagens diferenciadas de gestão, significando uma busca permanente de orientação articuladora e mediadora para tratar os componentes de uma organização. Esses componentes se caracterizam principalmente por integrar a determinação econômica, o domínio tecnológico e o talento das pessoas, o que tem levado diversas organizações, por um determinado período, a conquistarem um desempenho muito superior às demais no setor socioeconômico. A indagação sobre a possibilidade da busca deliberada pela excelência em gestão, e um modelo de orientação para tal, tornou-se primordial nos dias atuais. Surgiram recentemente boas formulações de conceitos, ora mais restritos ora mais abrangentes, em redor desse tema, muito ligadas também a abordagem da qualidade, produtividade e competitividade nos últimos 30 anos. (CAMILO, 2010)

Autores como Sapiro (1993), enfatizam a importância da inteligência empresarial para a definição de estratégias. Para ele, “uma organização mais sofisticada e integrada será a resposta para a nova economia, muito mais diversificada, veloz e complexa. Sem esta coordenação mais elevada e o trabalho mental que ela requer, nenhum valor pode ser agregado, nenhuma riqueza criada”. Por isso, em meio a profundas mudanças no cenário, um acompanhamento minucioso das informações permitiria o devido realinhamento estratégico tempestivamente.

Dentre essas mudanças está o comportamento das empresas e sua preocupação com a concorrência. Contudo, a satisfação do cliente passou a ser fundamental para driblar os concorrentes. Isso implica no crescimento das atividades de pesquisa junto aos consumidores, tanto para conhecer seus desejos como para saber por que preferem o produto ou serviço de uma empresa em detrimento do de outra. Ou seja, a empresa precisa manter-se atualizada quanto às exigências dos consumidores, que estão se modificando muito rapidamente (CONTADOR, 1995).

2.4 Gerenciamento em Tempos de Mudança

A “visão sistêmica” ressalta o trabalho coletivo e a consciência do que está além da tarefa executada, demonstrando a importância de como se desenvolvem as atividades dentro do sistema. Para seus defensores, a interligação das mais diversas rotinas faz com que essa soma de atitudes na organização seja capaz de modificar o meio. Nessa visão administrativa,

nada mais pode ser considerado como algo isolado porque, necessariamente, o bom andamento de uma parte reflete o todo. Sem isso, perder-se-ia o senso da eficiência que se busca em todas as realizações.

Para Peter Senge (1990) “no sentido mais amplo, pensamento sistêmico compreende um corpo grande e razoavelmente amorfo de métodos, ferramentas e princípios, todos orientados para examinar a interpelação de forças, e vê-las como parte do processo comum”. Nesse sentido, pode-se relacionar com facilidade a visão ou pensamento sistêmico com liderança, considerando-se, claro, que liderar não é apenas gerenciar, mas sim ter a visão das partes, do todo e do mundo que os engloba.

A discussão sobre a função do gerente e de sua atuação mais ampla e abrangente teve início na década de 1960. Naquele momento, os autores perceberam que as habilidades de um gerente deveriam ser múltiplas. Isto é, além dos conhecimentos técnicos e das diversas áreas da ciência, também haveria a necessidade de estudo das áreas de relacionamento humano, entre elas psicologia e sociologia. Para Drucker (1977), entretanto, seria quase impossível encontrar pessoas com toda essa eficiência e conhecimento.

Drucker defendia o aprendizado da eficácia, objetivando o fortalecimento das relações, e também a ideia de que o “gerente líder” deveria ser um generalista preparado para as mais diversas situações. O campo de entendimentos estava aberto para buscar em pontos diversos a solução para a otimização de resultados. Percebia-se que a aplicação pura e simples de estratégias, planos e métodos bem sucedidos em uma determinada empresa não garantia os mesmos resultados em outra. O conceito de cultura organizacional, que até então não existia, estava intrínseco para os autores.

Para Sant’Anna (2008), as organizações devem ser processualmente orientadas e focadas nos seus clientes, devem ser ágeis e enxutas, e suas tarefas devem pressupor, por parte de quem as executa, amplo conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisões em ambientes crescentemente complexos; requerendo, por conseguinte, uma revisão completa dos modelos tradicionais de empresa, tanto do ponto de vista estrutural, quanto da gestão do negócio e do trabalho. Outros autores, principalmente na área de Marketing, concentraram esforços para entender em que medida a satisfação dos empregados se transformava em satisfação e lealdade do consumidor – o chamado “espelho da satisfação”: clientes satisfeitos refletem funcionários felizes – e em rentabilidade (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

O mundo globalizado requer das empresas uma nova postura frente à competitividade e dos gestores um novo modelo de comportamento. As mudanças, em ritmo cada vez mais

acelerado e constante, ensejam um engajamento maior para que a organização alcance resultados com excelência. Todavia, manter-se forte e ter um diferencial competitivo exige o comprometimento das pessoas com o negócio da empresa e isso demanda do “gerente líder”, uma postura capaz de lidar habilidosamente com a complexidade do ser humano.

Portanto, a arte de gerenciar parece consistir na correta percepção das necessidades de comandados/liderados, o que determinaria o tipo de liderança, devendo esta ser adaptável às diferenças; afinal, cada organização tem suas particularidades e especificidades. Ainda, a identificação e o desenvolvimento de competências seriam preponderantes para se atingir maiores níveis de competitividade no mercado, pois é preciso uma mudança de comportamento na busca por resultados melhores.

O relacionamento entre o trabalhador e a empresa depende quase exclusivamente do conhecimento, da experiência que seus administradores possuem e de suas noções de liderança. Analisando um pouco mais, percebe-se que a motivação e o comprometimento também resultam dessa combinação. Por isso, a liderança nunca foi tão imperiosa. Para Sant’Anna, (2008), o desafio consiste em desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo tipo de organização, esforço que exige transformar empregados de tarefas em profissionais de processos; repensar os papéis dos gestores e dos empregados nessa nova organização; criar novos sistemas de gestão; fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios da empresa; e moldar uma cultura que apoie as novas formas de trabalho.

Segundo Lacombe e Chu (2008), a perspectiva institucional ajuda a entender a configuração específica da organização, que resulta tanto da estratégia escolhida como dos recursos disponíveis e do grau de influência dos diversos fatores institucionais, que podem ter grande impacto para a implementação das políticas e práticas da Gestão de Pessoas e para os resultados alcançados.

O líder deve saber construir cenários, vislumbrando o melhor caminho para seus liderados e, por consequência, para o alcance dos objetivos da organização. Torna-se preponderante para o líder contemporâneo a percepção, a motivação, a força emocional, novas habilidades para analisar premissas culturais, além de disposição e capacidade de envolvimento (DRUCKER, 1995). Mais importante, no entanto, seria o que outros autores destacam como “um eterno aprendiz”.

Botelho (1991) comenta:

“Esses papéis chegam a ser até opostos e aí reside um dos grandes desafios que estamos vivendo no nosso cotidiano. A sensibilidade para atuar como gerente agora e líder daqui alguns minutos, ou vice-versa, é uma das características identificadoras da nossa época”.

Evidencia-se, então, a importância do trabalho em conjunto, do desenvolvimento das capacidades de liderança, da mudança de comportamento e cultura para a superação dos desafios. O objetivo único compartilhado por equipes diferentes que somam esforços baseadas na cooperação, na parceria empresa-cliente-fornecedor, eliminando conflitos ressalta o papel dos gestores no processo de terceirização. Nessa busca por eficiência e qualidade, o aprendizado organizacional, a inovação, a agilidade e a liderança transformadora embasam a administração de equipes distintas (em rotinas, em conhecimento, e até em localização geográfica), a fim de que componham um sistema harmônico.

Por isso, conhecer mais sobre a terceirização e os processos que levam uma empresa a terceirizar suas atividades favorece o entendimento de como as empresas trabalham diante de um mercado cada vez mais dinâmico. A liderança tornou-se adaptável o suficiente para desenvolver mecanismos que criem um diferencial para a empresa relação às outras. O fato de que as pessoas são passíveis de mudança possibilita o aprendizado com outras pessoas mais preparadas para a conquista de melhores resultados (DRUCKER et al, 2000).

Assim, constatamos que o conceito de visão sistêmica aparece como imprescindível num momento conturbado, de profundas transformações sociais, comportamentais, tecnológicas e econômicas, em que se acentua a necessidade de mudança nas áreas administrativas e gerenciais. As contingências e os inúmeros reveses do universo organizacional exigem flexibilidade, agilidade e inovação para lidar com situações difíceis que podem levar a empresa a desfechos ruins, ou mesmo tornarem-se determinantes de seu fracasso (ou sucesso).

3. PESQUISA DE CAMPO

Com base no referencial teórico, foi elaborada uma pesquisa de campo, com intuito de investigar o impacto da terceirização, com foco predominante nos quatro pontos descritos na introdução deste trabalho.

Os empregados efetivos de uma empresa pública federal do ramo financeiro com atuação em área-meio da organização foram o público-alvo. O estudo em questão pode ser caracterizado como uma análise exploratória, de natureza quantitativa.

3.1 Procedimentos Metodológicos

Um questionário, contendo 28 questões, foi apresentado aos empregados de uma empresa pública federal do ramo financeiro (Apêndice 1). Nesse questionário, cada respondente foi caracterizado somente pelo gênero, tempo de serviço na administração pública indireta, idade e escolaridade. Cada questão foi avaliada conforme a percepção do empregado.

No estudo estatístico, buscou-se o cruzamento das respostas e análise de componentes. Não houve pré-teste. O alfa de Cronbach foi utilizado como método de análise da confiabilidade do instrumento. Na sequência, foram aplicadas técnicas estatísticas univariadas, bivariadas e multivariada (análise fatorial).

3.2 Detalhamento do Conteúdo do Questionário

As questões foram dispostas aleatoriamente no questionário, versando sobre terceirização, competitividade, gestão de pessoas, ambiente organizacional e planejamento. Cada questão deveria ser respondida de acordo com a Tabela 1:

Tabela 1. Valores para resposta das questões.

Resposta do Questionário	Valor Equivalente para Tratamento Estatístico
Discordo Totalmente	1
Discordo	2
Indiferente	3
Concordo	4
Concordo Totalmente	5

3.3 Referências das Questões Aplicadas

Assunto	Construto para Análise	Referências
Competitividad e	Para ser competitiva, a empresa deve buscar tecnologias, mercados, e métodos de gerenciamento e de integração das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.	Motta (1995)
Competitividad e	Eliminar barreiras dentro de uma organização e vê-la como um todo permite maior inter-relacionamento dentro da cadeia de valor.	Motta (1995)
Competitividad e	O conceito moderno de empresa competitiva tem no lucro uma consequência da orientação para o mercado, ou seja, para a satisfação dos clientes.	Motta (1995)

Competitividade	A competitividade instiga uma mudança nas formas de planejamento e organização de pessoal.	Motta (1995)
Competitividade	O processo de negócio, tal como gestão da qualidade e desenvolvimento de recursos humanos (efetivos e contratados), permite maior inter-relacionamento.	Motta (1995)
Terceirização	A subcontratação de produtos ou serviços <u>divide</u> a organização com base na utilização de recursos produtivos (tecnologia, espaço e tempo).	Amato Neto (1995)
Terceirização	O processo de terceirização delinea-se como algo irreversível, em termos de busca de maior eficiência como um todo.	Amato Neto (1995)
Terceirização	A terceirização é uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, mas não pode ser tratada como um novo dogma.	Rezende (1997)
Terceirização	A terceirização possibilita melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação da flexibilidade técnica e econômica, diminuição sensível da burocracia e a possibilidade concreta de parcerias, o que contribui para uma administração eficiente.	Rezende (1997)
Terceirização	Ao implementar a terceirização, a empresa busca obter vantagens com a diferenciação estrutural.	Amato Neto (1995)
Terceirização	A terceirização é mais uma estratégia a ser utilizada pelos gestores, por isso não deve ser mal interpretada pelos trabalhadores.	Amato Neto (1995)
Planejamento	O Estado em rede, fomentado pela Constituição Federal de 1988 e a Reforma do Aparelho do Estado em 1995, privilegiaram a realização de parcerias internas e externas.	Klering et al (2013)
Planejamento	O envolvimento e a mobilização dos empregados proporcionam maior competitividade, ainda mais se há comprometimento e preocupação com o destino da empresa.	Contador (1995)
Planejamento	Ter a visão do seu negócio é, entre outras habilidades, saber mudar na hora certa e na direção certa. A Lei de Licitações (8.666/93) é um exemplo de que o Estado dispõe de meios para solucionar problemas a curto prazo.	Contador (1995)
Planejamento	A terceirização é uma ferramenta de gestão a ser utilizada a curto, médio e longo prazo, tendo em vista o interesse público.	Klering et al (2013)
Planejamento	O processo de terceirização é importante para o país diante das expectativas e demandas da sociedade.	Klering et al (2013)
Gestão de Pessoas	O desenvolvimento de competências exige dos gestores a transformação de empregados de tarefas em profissionais de processos e a criação de novos sistemas de gestão.	Sant'Anna (2008)
Gestão de	Competências como a capacidade de comunicação,	Sant'Anna (2008)

Pessoas	de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe são muito demandadas no mercado atual, e as empresas contratadas se preocupam em manter indivíduos com essas características em seus quadros.	
Gestão de Pessoas	A transformação da gestão de pessoas na organização resulta numa profunda reconfiguração do modelo de trabalho por meio da mudança como estratégia adaptativa (antigo e novo se misturam).	Mascarenhas et al (2006)
Gestão de Pessoas	As boas práticas da gestão de pessoas não são somente possíveis, mas necessárias ao seu desempenho satisfatório e convergente com o interesse público.	Bergue (2010)
Gestão de Pessoas	Os indivíduos passaram a ser considerados elementos de diferenciação estratégica, o que aumentou as pressões sobre eles por conta de metas, competitividade, empregabilidade e competência.	Kilimnik et al (2004)
Gestão de Pessoas	O monitoramento das atividades de terceirização fomenta uma oportunidade de parceria contratante e contratada.	Sapiro (1993)
Gestão de Pessoas	O conceito de competência abrange múltiplos saberes – saber-agir, saber-fazer, saber-ser – e o processo de contratação de produtos e serviços terceirizados justifica essa abrangência.	Kilimnik et al (2004)
Gestão de Pessoas	O processo de contratação de pessoas e empresas terceirizadas deve passar por uma estratégia adaptativa, onde o “novo” surge a partir de competências antigas .	Mascarenhas et al (2006)
Gestão de Pessoas	Ações governamentais pautadas pelo planejamento, pela organização tecnicamente fundamentada, e pelo desempenho devidamente monitorado e controlado, se mostram mais relevantes e imperiosas.	Bergue (2011)
Ambiente Organizacional	A criatividade e a inovação são relevantes para a melhoria contínua, mas alguns gestores ignoram ou subestimam a experiência, a vivência e o conhecimento dos empregados.	Chwerman; Pinto, (2013)
Ambiente Organizacional	Recursos, capacidades e competências tornaram-se peças-chave para a empresa obter vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho organizacional.	Chwerman; Pinto, (2013)
Ambiente Organizacional	A percepção dos indivíduos pelo valor do conhecimento permanece subexplorada.	Chwerman; Pinto, (2013)

4. RESULTADOS

Foram validados 63 questionários. O Alfa de Cronbach, que analisa a confiabilidade do instrumento, obteve o valor de 0,84, atestando a confiabilidade do instrumento aplicado.

4.1 Caracterização do Público-Alvo

Conforme a seção 3, cada respondente foi identificado somente pelo gênero, tempo de serviço na administração pública indireta, idade e escolaridade. A distribuição por gênero foi de 34 homens (54%) e 29 mulheres (46%), considerado um resultado bastante equilibrado, como mostra a Figura 1.

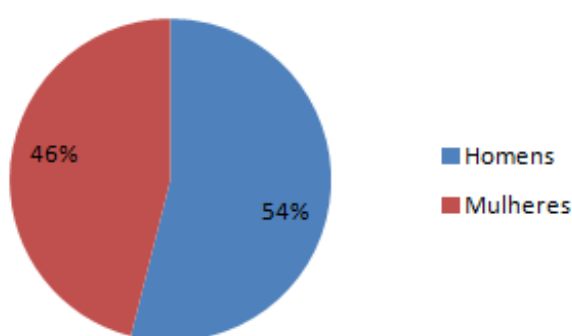


Figura 1. Distribuição por gênero dos entrevistados.

O grau de instrução dos respondentes mostrou-se alto e pouco variado (Tabela 2), sendo que apenas 14,3% não possuíam ensino superior completo e 71,5% possuíam ensino superior ou algum tipo de especialização completa.

Tabela 2. Escolaridade do Público-Alvo da Pesquisa.

	Quantidade	%
Superior incompleto	9	14,3
Superior completo	26	41,3
Especialização / MBA em curso	6	9,5
Especialização / MBA completo	19	30,2
Mestrado / Doutorado completo	3	4,8
Total	63	100%

Quanto ao tempo de serviço (Tabela 3), nota-se que há uma polarização dos resultados, sendo que 28 pesquisados possuíam até 10 anos de experiência na administração pública indireta e 25 possuíam mais de 20 anos.

Tabela 3. Tempo de Serviço do Público-Alvo da Pesquisa.

	Quantidade	%
--	------------	---

Menos de 5 anos	10	15,9
Entre 5 e 10 anos	18	28,6
Entre 11 e 15 anos	9	14,3
Entre 16 e 20 anos	1	1,6
Mais de 20 anos	25	39,7
Total	63	100%

A Figura 2 mostra a distribuição da idade dos entrevistados. Nota-se que há a concentração na faixa etária até 35 anos e depois um novo agrupamento de 46 a 57 anos, o que condiz com o encontrado na distribuição pelo tempo de serviço, indicando que, de forma geral, as pessoas com mais idade trabalham há mais tempo na administração pública.

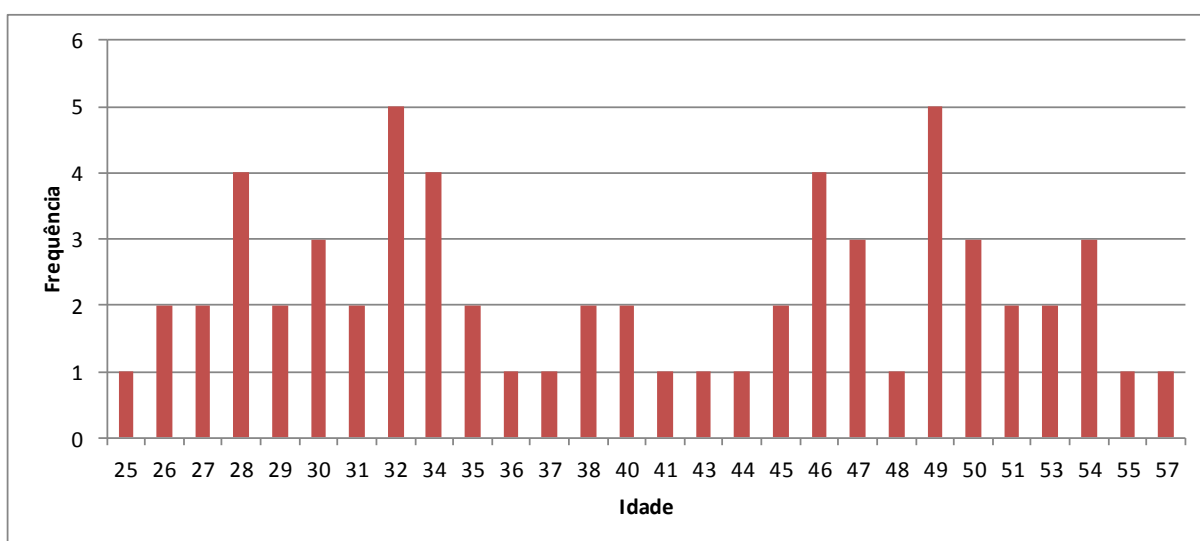


Figura 2. Distribuição da idade dos entrevistados.

4.2 Análise dos Resultados do Questionário

4.2.1 Comentários sobre as respostas das questões com maior/menor aceitação (média) e maior/menor divergência (desvio padrão)

- Eliminar barreiras dentro de uma organização e vê-la como um todo permite maior inter-relacionamento dentro da cadeia de valor.
- A percepção dos indivíduos pelo valor do conhecimento permanece subexplorada.

Nota-se entendimento da importância sobre a eliminação de barreiras na organização e quanto ao valor do conhecimento pelos respondentes.

- A terceirização possibilita melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação da flexibilidade técnica e econômica, diminuição sensível da burocracia e a possibilidade concreta de parcerias, o que contribui para uma administração eficiente.
- O processo de terceirização delinea-se como algo irreversível, em termos de busca de maior eficiência como um todo.

Indiferença ou divergência foram apontadas pelos respondentes sobre a contribuição da terceirização para uma administração eficiente. Há divergências sobre o processo expressadas como insatisfação ou contrariedade na forma de sua implantação.

- A subcontratação de produtos ou serviços divide a organização com base na utilização de recursos produtivos (tecnologia, espaço e tempo).

Pequena divergência apresentada frente à concordância da maioria dos respondentes, demonstrando a conscientização sobre a divisão do trabalho dentro da empresa. Percebe-se a maturidade dos respondentes sobre a realização do trabalho em suas respostas.

- O processo de terceirização é importante para o país diante das expectativas e demandas da sociedade.

Nota-se desentendimento quanto à necessidade de utilização da terceirização pelo Estado. Talvez não haja clareza suficiente sobre as demandas sociais atendidas pelo processo de terceirização, nem sobre a crescente demanda por serviços.

- A competitividade instiga uma mudança nas formas de planejamento e organização de pessoal.
- Recursos, capacidades e competências tornaram-se peças-chave para a empresa obter vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho organizacional.

Pequena divergência apresentada frente à concordância da maioria dos respondentes com baixo desvio padrão, o que demonstra aceitação sobre os conceitos de aprendizagem contínua e mudança. Resultado que expõe, ainda, a evolução na própria administração pública da necessidade de conduzir melhor os processos.

- As boas práticas da gestão de pessoas não são somente possíveis, mas necessárias ao seu desempenho satisfatório e convergente com o interesse público.
- A criatividade e a inovação são relevantes para a melhoria contínua, mas alguns gestores ignoram ou subestimam a experiência, a vivência e o conhecimento dos empregados.
- Para ser competitiva, a empresa deve buscar tecnologias, mercados, e métodos de gerenciamento e de integração das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.

Concordância da maioria dos respondentes com destaque para as boas práticas de gestão de pessoas. Pequena divergência sobre criatividade e inovação. Contudo, a indiferença apresentada na questão sobre competitividade suscita uma reavaliação sobre a percepção da integração nas atividades da empresa.

- A terceirização é uma ferramenta de gestão a ser utilizada a curto, médio e longo prazo, tendo em vista o interesse público.
- A terceirização é uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, mas não pode ser tratada como um novo dogma.
- O conceito moderno de empresa competitiva tem no lucro uma consequência da orientação para o mercado, ou seja, para a satisfação dos clientes.

Concordância da maioria, mas com desvio padrão elevado, o que pode representar desconfiança no que tange ao processo de terceirização e à satisfação dos clientes como orientação para o mercado.

- Competências como a capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe são muito demandadas no mercado atual, e as empresas contratadas se preocupam em manter indivíduos com essas características em seus quadros.

Divergência da maioria. Na média, o resultado indiferença suscita dúvidas quanto à qualidade dos serviços prestados pelas empresas contratadas. Por haver aceitação da maioria

ao processo de terceirização, seria presumível que os serviços e quem os executa tivessem parecer favorável de seus clientes.

4.2.2 Análise Bivariada

Os resultados completos da análise estatística estão no Apêndice 2. Com relação a gênero, não houve diferença significativa nas opiniões. A média da idade dos empregados ficou em 40,37 anos com um desvio padrão de 9,52. A idade mínima informada foi 25 e a máxima de 57 anos. Considerando-se uma recodificação na idade para utilização do teste ANOVA, a Tabela 4 mostra o reagrupamento etário.

Tabela 4. Faixa de Idades Recodificadas.

	Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Até 34 anos	22	34,9	36,7	36,7
De 35 a 46 anos	17	27,0	28,3	65,0
Mais de 46 anos	21	33,3	35,0	100,0
Total	60	95,2	100,0	-
Sem resposta	3	4,8	-	-
Total	63	100,0	-	-

Para a questão 27, o teste ANOVA apresentou diferença estatisticamente significativa ($p=0,003$). Quanto maior a idade, maior a concordância.

27	A terceirização é uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, mas não pode ser tratada como um novo dogma.
----	--

Na questão 04, houve diferença estatisticamente significativa ($p=0,031$) entre as faixas de até 34 anos e de 35 a 46 anos. Os mais jovens concordaram mais.

4	A percepção dos indivíduos pelo valor do conhecimento permanece subexplorada.
---	---

Entretanto, na questão 06 houve diferença estatisticamente significativa ($p=0,040$) entre as faixas de 35 a 46 anos e de mais de 45 anos. Os mais velhos concordaram mais.

6	A terceirização possibilita melhoria da competitividade, aumento do lucro,
---	--

	ampliação da flexibilidade técnica e econômica, diminuição sensível da burocracia e a possibilidade concreta de parcerias, o que contribui para uma administração eficiente.
--	--

Na questão 10, houve diferença estatisticamente significativa ($p=0,040$) entre as faixas de até 34 anos e de mais de 46 anos. Os mais velhos concordaram mais.

10	O processo de terceirização delinea-se como algo irreversível, em termos de busca de maior eficiência como um todo.
----	---

Na questão 22, houve diferença estatisticamente significativa ($p=0,006$) entre as faixas de até 34 anos e de 35 a 46 anos. Os mais jovens concordaram mais.

22	As boas práticas da gestão de pessoas não são somente possíveis, mas necessárias ao seu desempenho satisfatório e convergente com o interesse público.
----	--

As demais questões não apresentaram diferença com relação às faixas de idade. Em relação ao tempo de serviço, as faixas foram recodificadas para melhor compreensão: (a) menos de 5 anos; (b) entre 5 e 20 anos; (c) mais de 20 anos (Tabela 5).

Tabela 5. Classificação por Tempo de Serviço Recodificada.

	Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Menos de 5 anos	10	15,9	15,9	15,9
Entre 5 e 20 anos	28	44,4	44,4	60,3
Mais de 20 anos	25	39,7	39,7	100,0
Total	63	100,0	100,0	-

Na questão 11, houve diferença estatisticamente significativa entre menos de 5 e entre 5 e 20 ($p=0,033$) e entre menos de 5 e mais de 20 ($p=0,027$). Os com menos de 5 concordaram mais. As outras duas faixas tiveram médias bem similares.

11	O envolvimento e a mobilização dos empregados proporcionam maior competitividade, ainda mais se há comprometimento e preocupação com o destino da empresa.
----	--

A questão 13 apresentou diferença estatisticamente significativa entre menos de 5 e entre 5 e 20 ($p=0,039$). Os com menos de 5 concordaram mais.

13	O desenvolvimento de competências exige dos gestores a transformação de empregados de tarefas em profissionais de processos e a criação de novos sistemas de gestão.
----	--

Na questão 20, houve diferença estatisticamente significativa entre 5 a 20 e menos de 5 ($p=0,032$) e entre 5 e 20 e mais de 20 ($p=0,049$). As duas faixas extremas concordaram mais, a de 5 a 20 concordou menos.

20	A competitividade instiga uma mudança nas formas de planejamento e organização de pessoal.
----	--

Com relação à questão 27, houve diferença estatisticamente significativa entre de 5 a 20 e mais de 20 ($p=0,017$). Os empregados com mais de 20 anos concordaram mais.

27	A terceirização é uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, mas não pode ser tratada como um novo dogma.
----	--

Considerando-se uma recodificação na escolaridade para utilização do teste ANOVA, a Tabela 6 mostra o reagrupamento.

Tabela 6. Nível de Escolaridade Recodificado.

	Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Superior Incompleto ou Completo	35	55,6	55,6	55,6
Pós Graduação em Curso ou Completa	28	44,4	44,4	100,0
Total	63	100,0	100,0	-

O Teste T de Student ($p=0,020$) demonstra que os mais escolarizados concordaram mais na questão 04, o que parece evidenciar uma expectativa de reconhecimento por esses

respondentes. As demais questões não apresentaram diferença significativa quanto à escolaridade.

4	A percepção dos indivíduos pelo valor do conhecimento permanece subexplorada.
---	---

4.3 Análise Fatorial

Num primeiro momento, foram separados os conceitos abrangidos pelas questões apresentadas aos respondentes – competitividade, terceirização, planejamento, gestão de pessoas e ambiente organizacional – a fim de verificar se os construtos originais estavam consistentes.

Com relação à competitividade (presente nas questões 1, 2, 20, 24 e 28) foram identificadas duas dimensões:

- Como **estratégia de gestão**, que inclui as questões 24, 20 e 28;
- Como **propósito da empresa**, por meio das questões 1 e 2.

Essas dimensões explicaram juntas 65,37% da variância total. Na Tabela 7, pode-se avaliar a preponderância de cada questão, conforme a impressão dos respondentes sobre o conceito competitividade.

Tabela 7. Conceito de Competitividade

Questão	Componente	
	1	2
24. Para ser competitiva, a empresa deve buscar tecnologias, mercados, e métodos de gerenciamento e de integração das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.	0,839	-0,060
20. A competitividade instiga uma mudança nas formas de planejamento e organização de pessoal.	0,750	0,230
28. O conceito moderno de empresa competitiva tem no lucro uma consequência da orientação para o mercado, ou seja, para a satisfação dos clientes.	0,697	0,170
1. O processo de negócio, tal como gestão da qualidade e desenvolvimento de recursos humanos (efetivos e contratados), permite maior inter-relacionamento.	-0,017	0,884

2. Eliminar barreiras dentro de uma organização e vê-la como um todo permite maior inter-relacionamento dentro da cadeia de valor.	0,275	0,758
--	-------	-------

Para a terceirização (Tabela 8), três dimensões explicaram 72% da variância total divididas da seguinte forma:

- Como **alternativa para a administração**, que compreende as questões 6, 5 e 7;
- Como **método eficiente**, que compreende as questões 27 e 10;
- Como processo que define o **uso dos recursos da empresa** na questão 14.

Tabela 8. Conceito de Terceirização

Questão	Componente		
	1	2	3
6. A terceirização possibilita melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação da flexibilidade técnica e econômica, diminuição sensível da burocracia e a possibilidade concreta de parcerias, o que contribui para uma administração eficiente.	0,874	0,144	-0,078
5. A terceirização é mais uma estratégia a ser utilizada pelos gestores, por isso não deve ser mal interpretada pelos trabalhadores.	0,793	0,285	-0,078
7. Ao implementar a terceirização, a empresa busca obter vantagens com a diferenciação estrutural.	0,645	-0,244	0,449
27. A terceirização é uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, mas não pode ser tratada como um novo dogma.	0,086	0,895	-0,083
10. O processo de terceirização delinea-se como algo irreversível, em termos de busca de maior eficiência como um todo.	0,247	0,583	0,490
14. A subcontratação de produtos ou serviços divide a organização com base na utilização de recursos produtivos (tecnologia, espaço e tempo).	-0,107	0,009	0,845

No conceito de planejamento (Tabela 9), a questão 11 teve de ser retirada da análise devido à baixa comunalidade apresentada (0,101). Assim, definiram-se duas dimensões que explicaram 62,68% da variância total:

- Com **viés político-econômico**, por meio das questões 18 e 25;
- Versando sobre a **atual legislação** nas questões 3 e 12.

Tabela 9. Conceito de Planejamento

Questão	Componente	
	1	2

18. O processo de terceirização é importante para o país diante das expectativas e demandas da sociedade.	0,844	0,005
25. A terceirização é uma ferramenta de gestão a ser utilizada a curto, médio e longo prazo, tendo em vista o interesse público.	0,804	0,040
3. Ter a visão do seu negócio é, entre outras habilidades, saber mudar na hora certa e na direção certa. A Lei de Licitações (8.666/93) é um exemplo de que o Estado dispõe de meios para solucionar problemas a curto prazo.	-0,164	0,783
12. O Estado em rede, fomentado pela Constituição Federal de 1988 e a Reforma do Aparelho do Estado em 1995, privilegiaram a realização de parcerias internas e externas.	0,206	0,682

No conceito de gestão de pessoas (Tabela 10), foram identificadas quatro dimensões que explicaram 70,51% da variância total:

- Com ênfase no **desenvolvimento da gestão de pessoas** nas questões 9, 22, 13 e 8;
- Com ênfase na **inovação das relações de trabalho** nas questões 15, 19 e 16;
- Com ênfase nas **competências individuais** na questão 17; e
- Com ênfase nas **competências empresariais** na questão 26.

O conceito de ambiente organizacional, composto originalmente pelas questões 4, 21 e 23, não formou um construto consistente através da aplicação da análise fatorial.

Todas essas análises usaram método de extração por componentes principais e rotação Varimax com Normalização Kaiser.

Tabela 10. Conceito de Gestão de Pessoas

Questão	Componente			
	1	2	3	4
9. A transformação da gestão de pessoas na organização resulta numa profunda reconfiguração do modelo de trabalho por meio da mudança como estratégia adaptativa (antigo e novo se misturam).	0,789	0,054	-0,082	-0,035
22. As boas práticas da gestão de pessoas não são somente possíveis, mas necessárias ao seu desempenho satisfatório e convergente com o interesse público.	0,685	0,017	0,045	0,211
13. O desenvolvimento de competências exige dos gestores a transformação de empregados de tarefas em profissionais de processos e a criação de novos sistemas de gestão.	0,652	0,146	0,465	-0,190

8. Ações governamentais pautadas pelo planejamento, pela organização tecnicamente fundamentada, e pelo desempenho devidamente monitorado e controlado, se mostram mais relevantes e imperiosas.	0,615	-0,113	0,096	0,498
15. O monitoramento das atividades de terceirização fomenta uma oportunidade de parceria contratante e contratada.	0,297	0,811	-0,259	-0,021
19. O processo de contratação de pessoas e empresas terceirizadas deve passar por uma estratégia adaptativa, onde o "novo" surge a partir de competências antigas .	-0,018	0,756	0,275	-0,048
16. O conceito de competência abrange múltiplos saberes - saber-agir, saber-fazer, saber-ser - e o processo de contratação de produtos e serviços terceirizados justifica essa abrangência.	-0,144	0,732	0,185	0,354
17. Os indivíduos passaram a ser considerados elementos de diferenciação estratégica, o que aumentou as pressões sobre eles por conta de metas, competitividade, empregabilidade e competência.	0,058	0,112	0,916	0,097
26. Competências como a capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe são muito demandadas no mercado atual, e as empresas contratadas se preocupam em manter indivíduos com essas características em seus quadros.	0,092	0,139	0,025	0,882

4.4 Análise Fatorial com 5 Fatores

Para verificar as dimensões subjacentes ao conjunto de questões, aplicou-se a técnica de análise fatorial. A composição que apresentou o agrupamento mais representativo foi a opção com cinco fatores. As questões 3, 7, 8, 11, 14 e 27 foram retiradas da amostra analisada por apresentar baixa comunalidade. Com cinco fatores, a variância total explicada foi de 61,30% (Tabela 11a e Tabela 11b), com ênfase em:

- Fator 1 - **mudança na maneira de gerenciar**, questões 21, 22, 24, 20, 9, 13 e 12;
- Fator 2 - **melhoria contínua e busca pela eficiência**, questões 18, 5, 15, 16, 6, 19, 10 e 25;
- Fator 3 - **inovação**, questões 17 e 28;
- Fator 4 - **valorização do trabalhador e de seu conhecimento**, questões 4, 26 e 23;
- Fator 5 - **visão sistêmica**, nas questões 1 e 2.

Tabela 11a. Análise Fatorial Agrupada

Questão	Componente				
	1	2	3	4	5
21. Recursos, capacidades e competências tornaram-se peças-chave para a empresa obter vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho organizacional.	0,80	0,12	0,01	-0,02	0,07
22. As boas práticas da gestão de pessoas não são somente possíveis, mas necessárias ao seu desempenho satisfatório e convergente com o interesse público.	0,75	0,07	0,00	-0,17	0,14
24. Para ser competitiva, a empresa deve buscar tecnologias, mercados, e métodos de gerenciamento e de integração das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.	0,72	-0,01	0,23	0,06	-0,09
20. A competitividade instiga uma mudança nas formas de planejamento e organização de pessoal.	0,68	0,32	-0,02	0,29	0,11
9. A transformação da gestão de pessoas na organização resulta numa profunda reconfiguração do modelo de trabalho por meio da mudança como estratégia adaptativa (antigo e novo se misturam).	0,66	0,01	0,12	-0,13	-0,08
13. O desenvolvimento de competências exige dos gestores a transformação de empregados de tarefas em profissionais de processos e a criação de novos sistemas de gestão.	0,63	0,05	0,13	-0,04	0,16
12. O Estado em rede, fomentado pela Constituição Federal de 1988 e a Reforma do Aparelho do Estado em 1995, privilegiaram a realização de parcerias internas e externas.	0,57	0,17	-0,24	0,41	0,17
18. O processo de terceirização é importante para o país diante das expectativas e demandas da sociedade.	-0,08	0,85	0,16	0,12	0,11

Tabela 11b. Análise Fatorial Agrupada (continuação).

	1	2	3	4	5
5. A terceirização é mais uma estratégia a ser utilizada pelos gestores, por isso não deve ser mal interpretada pelos trabalhadores.	0,22	0,72	-0,44	0,03	-0,06
15. O monitoramento das atividades de terceirização fomenta uma oportunidade de parceria contratante e contratada.	0,22	0,70	-0,15	-0,10	0,05
16. O conceito de competência abrange múltiplos saberes - saber-agir, saber-fazer, saber-ser - e o processo de contratação de produtos e serviços terceirizados justifica essa abrangência.	-0,04	0,69	0,22	0,32	-0,09
6. A terceirização possibilita melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação da flexibilidade técnica e econômica, diminuição sensível da burocracia e a possibilidade concreta de parcerias, o que contribui para uma administração eficiente.	0,36	0,64	-0,28	0,13	-0,17

19. O processo de contratação de pessoas e empresas terceirizadas deve passar por uma estratégia adaptativa, onde o "novo" surge a partir de competências antigas .	-0,01	0,62	0,38	-0,11	0,20
10. O processo de terceirização delinea-se como algo irreversível, em termos de busca de maior eficiência como um todo.	0,11	0,55	0,29	0,00	0,34
25. A terceirização é uma ferramenta de gestão a ser utilizada a curto, médio e longo prazo, tendo em vista o interesse público.	0,01	0,50	0,31	0,36	-0,39
17. Os indivíduos passaram a ser considerados elementos de diferenciação estratégica, o que aumentou as pressões sobre eles por conta de metas, competitividade, empregabilidade e competência.	0,14	0,05	0,73	-0,03	-0,10
28. O conceito moderno de empresa competitiva tem no lucro uma consequência da orientação para o mercado, ou seja, para a satisfação dos clientes.	0,42	0,16	0,61	0,08	0,27
4. A percepção dos indivíduos pelo valor do conhecimento permanece subexplorada.	0,16	0,01	0,07	-0,74	-0,02
26. Competências como a capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe são muito demandadas no mercado atual, e as empresas contratadas se preocupam em manter indivíduos com essas características em seus quadros.	0,27	0,11	0,22	0,65	0,00
23. A criatividade e a inovação são relevantes para a melhoria contínua, mas alguns gestores ignoram ou subestimam a experiência, a vivência e o conhecimento dos empregados.	0,42	-0,10	0,33	-0,54	-0,03
1. O processo de negócio, tal como gestão da qualidade e desenvolvimento de recursos humanos (efetivos e contratados), permite maior inter-relacionamento.	0,01	0,08	0,13	0,04	0,82
2. Eliminar barreiras dentro de uma organização e vê-la como um todo permite maior inter-relacionamento dentro da cadeia de valor.	0,45	0,02	-0,24	0,06	0,63

Na Figura 3, tem-se o resultado do reagrupamento das questões em construtos subjacentes pela análise fatorial.

1	O processo de negócio, tal como gestão da qualidade e desenvolvimento de recursos humanos (efetivos e contratados), permite maior inter-relacionamento.	21	Recursos, capacidades e competências tornaram-se peças-chave para a empresa obter vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho organizacional.
2	Eliminar barreiras dentro de uma organização e vê-la como um todo permite maior inter-relacionamento dentro da cadeia de valor.	22	As boas práticas da gestão de pessoas não são somente possíveis, mas necessárias ao seu desempenho satisfatório e convergente com o interesse público.
3	Ter a visão do seu negócio é, entre outras habilidades, saber mudar na hora certa e na direção certa. A Lei de Licitações (8.666/93) é um exemplo de que o Estado dispõe de meios para solucionar problemas a curto prazo.	24	Para ser competitiva, a empresa deve buscar tecnologias, mercados, e métodos de gerenciamento e de integração das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.
4	A percepção dos indivíduos pelo valor do conhecimento permanece subexplorada.	20	A competitividade instiga uma mudança nas formas de planejamento e organização de pessoal.
5	A terceirização é mais uma estratégia a ser utilizada pelos gestores, por isso não deve ser mal interpretada pelos trabalhadores.	9	A transformação da gestão de pessoas na organização resulta numa profunda reconfiguração do modelo de trabalho por meio da mudança como estratégia adaptativa (antigo e novo se misturam).
6	A terceirização possibilita melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação da flexibilidade técnica e econômica, diminuição sensível da burocracia e a possibilidade concreta de parcerias, o que contribui para uma administração eficiente.	13	O desenvolvimento de competências exige dos gestores a transformação de empregados de tarefas em profissionais de processos e a criação de novos sistemas de gestão.
7	Ao implementar a terceirização, a empresa busca obter vantagens com a diferenciação estrutural.	12	O Estado em rede, fomentado pela Constituição Federal de 1988 e a Reforma do Aparelho do Estado em 1995, privilegiaram a realização de parcerias internas e externas.
8	Ações governamentais pautadas pelo planejamento, pela organização tecnicamente fundamentada, e pelo desempenho devidamente monitorado e controlado, se mostram mais relevantes e imperiosas.	18	O processo de terceirização é importante para o país diante das expectativas e demandas da sociedade.
9	A transformação da gestão de pessoas na organização resulta numa profunda reconfiguração do modelo de trabalho por meio da mudança como estratégia adaptativa (antigo e novo se misturam).	5	A terceirização é mais uma estratégia a ser utilizada pelos gestores, por isso não deve ser mal interpretada pelos trabalhadores.
10	O processo de terceirização delinea-se como algo irreversível, em termos de busca de maior eficiência como um todo.	15	O monitoramento das atividades de terceirização fomenta uma oportunidade de parceria contratante e contratada.
11	O envolvimento e a mobilização dos empregados proporcionam maior competitividade, ainda mais se há comprometimento e preocupação com o destino da empresa.	16	O conceito de competência abrange múltiplos saberes - saber-agir, saber-fazer, saber-ser - e o processo de contratação de produtos e serviços terceirizados justifica essa abrangência.
12	O Estado em rede, fomentado pela Constituição Federal de 1988 e a Reforma do Aparelho do Estado em 1995, privilegiaram a realização de parcerias internas e externas.	6	A terceirização possibilita melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação da flexibilidade técnica e econômica, diminuição sensível da burocracia e a possibilidade concreta de parcerias, o que contribui para uma administração eficiente.
13	O desenvolvimento de competências exige dos gestores a transformação de empregados de tarefas em profissionais de processos e a criação de novos sistemas de gestão.	19	O processo de contratação de pessoas e empresas terceirizadas deve passar por uma estratégia adaptativa, onde o "novo" surge a partir de competências antigas.
14	A subcontratação de produtos ou serviços divide a organização com base na utilização de recursos produtivos (tecnologia, espaço e tempo).	10	O processo de terceirização delinea-se como algo irreversível, em termos de busca de maior eficiência como um todo.
15	O monitoramento das atividades de terceirização fomenta uma oportunidade de parceria contratante e contratada.	25	A terceirização é uma ferramenta de gestão a ser utilizada a curto, médio e longo prazo, tendo em vista o interesse público.
16	O conceito de competência abrange múltiplos saberes - saber-agir, saber-fazer, saber-ser - e o processo de contratação de produtos e serviços terceirizados justifica essa abrangência.	17	Os indivíduos passaram a ser considerados elementos de diferenciação estratégica, o que aumentou as pressões sobre eles por conta de metas, competitividade, empregabilidade e competência.
17	Os indivíduos passaram a ser considerados elementos de diferenciação estratégica, o que aumentou as pressões sobre eles por conta de metas, competitividade, empregabilidade e competência.	28	O conceito moderno de empresa competitiva tem no lucro uma consequência da orientação para o mercado, ou seja, para a satisfação dos clientes.
18	O processo de terceirização é importante para o país diante das expectativas e demandas da sociedade.	4	A percepção dos indivíduos pelo valor do conhecimento permanece subexplorada.
19	O processo de contratação de pessoas e empresas terceirizadas deve passar por uma estratégia adaptativa, onde o "novo" surge a partir de competências antigas.	26	Competências como a capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe são muito demandadas no mercado atual, e as empresas contratadas se preocupam em manter indivíduos com essas características em seus quadros.
20	A competitividade instiga uma mudança nas formas de planejamento e organização de pessoal.	23	A criatividade e a inovação são relevantes para a melhoria contínua, mas alguns gestores ignoram ou subestimam a experiência, a vivência e o conhecimento dos empregados.
21	Recursos, capacidades e competências tornaram-se peças-chave para a empresa obter vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho organizacional.	1	O processo de negócio, tal como gestão da qualidade e desenvolvimento de recursos humanos (efetivos e contratados), permite maior inter-relacionamento.
22	As boas práticas da gestão de pessoas não são somente possíveis, mas necessárias ao seu desempenho satisfatório e convergente com o interesse público.	2	Eliminar barreiras dentro de uma organização e vê-la como um todo permite maior inter-relacionamento dentro da cadeia de valor.
23	A criatividade e a inovação são relevantes para a melhoria contínua, mas alguns gestores ignoram ou subestimam a experiência, a vivência e o conhecimento dos empregados.		
24	Para ser competitiva, a empresa deve buscar tecnologias, mercados, e métodos de gerenciamento e de integração das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.		
25	A terceirização é uma ferramenta de gestão a ser utilizada a curto, médio e longo prazo, tendo em vista o interesse público.		
26	Competências como a capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe são muito demandadas no mercado atual, e as empresas contratadas se preocupam em manter indivíduos com essas características em seus quadros.		
27	A terceirização é uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, mas não pode ser tratada como um novo dogma.		
28	O conceito moderno de empresa competitiva tem no lucro uma consequência da orientação para o mercado, ou seja, para a satisfação dos clientes.		

	Competitividade
	Terceirização
	Planejamento
	Gestão de Pessoas
	Ambiente Organizacional

	Fator 1 - Percepção da ênfase na maneira de gerenciar
	Fator 2 - Percepção da tendência à melhoria contínua
	Fator 3 - Percepção sobre a inovação
	Fator 4 - Percepção sobre a valorização do conhecimento
	Fator 5 - Percepção da referência sobre a visão sistêmica

Figura 3. Construtos iniciais e novas dimensões subjacentes reagrupadas

Os principais conceitos de gestão de pessoas, terceirização, competitividade, planejamento e ambiente organizacional, abordados no questionário, apresentaram como resultado da análise fatorial o reagrupamento dos construtos iniciais. As questões 3, 7, 8, 11, 14 e 27 foram excluídas devido à sua baixa comunalidade. Contudo, os cinco fatores resultantes da análise representam novas dimensões subjacentes a partir da percepção dos respondentes. Divididos em: gerenciamento; melhoria contínua; inovação; valorização do conhecimento; e visão sistêmica, essas novas dimensões trouxeram à tona sentimentos, expectativas e diferentes formas de se entender o processo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do processo de terceirização para a manutenção das atividades na Administração Pública Indireta foi reconhecida pela amostra em questão, apesar de os respondentes compartilharem muitas dúvidas sobre as vantagens e desvantagens da terceirização como instrumento de gestão. Outro fator relevante para tais indagações seria a gama de atividades envolvidas (serviços de limpeza, manutenção predial, assistência tecnológica e consultoria jurídica) no processo de terceirização.

A necessidade de contratação de mais empregados pode justificar o maior nível de discordância entre os que estão inseridos na faixa intermediária de idade – entre os mais jovens e os mais velhos. Ou seja, os empregados com idade intermediária teriam mais claros seus pareceres negativos sobre a terceirização, preferindo a forma tradicional de vínculo com a empresa.

Há percepção de que a boa gestão de pessoas é imprescindível para o alcance de resultados sustentáveis e identificação com os conceitos de competitividade e planejamento para melhoria do ambiente organizacional. O avanço ocorrido nas últimas décadas em termos de gerenciamento e inovação foi compreendido e repassado pela gestão de pessoas aos demais empregados, o que confirma sua importância como unidade estratégica ao promover a renovação da cultura organizacional na administração pública.

Para a consolidação da terceirização como alternativa viável e eficiente, cabe à gestão de pessoas organizar, capacitar e incentivar a utilização de novos meios para a busca de melhores resultados, o que inclui o redesenho de métodos e processos até então vigentes. Novos caminhos serão traçados a partir de diferentes maneiras de se entender o percurso, mas as lideranças precisam envidar esforços para que a visão sistêmica esteja presente em seu

cotidiano. Afinal, a eficiência consiste na otimização de recursos de toda ordem, inclusive do próprio aprendizado.

5.1 Limitações do Estudo

Nesta primeira tentativa para verificar a percepção dos empregados sobre os impactos da terceirização na gestão de pessoas, o número de respondentes foi menor que o previsto. Em conversas informais, foi apontado um grau de dificuldade maior para responder ao questionário por alguns empregados. Aparentemente, também houve uma percepção mais operacional e outra mais político-econômica, provavelmente reforçada pelo entendimento da quantidade de serviços compreendida nos processos de terceirização.

5.2 Perspectivas Futuras

O estudo em questão poderia ser estendido às demais empresas públicas e sociedades de economia mista, promovendo-se uma ampla discussão sobre o tema. Ademais, a mesma pesquisa aplicada em entidades privadas serviria como contraponto às respostas do funcionalismo público perante a terceirização. Assim, cabe às pesquisas futuras a confirmação dos resultados obtidos nessa primeira análise exploratória.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Março 1995.

ANTUNES, Ricardo; POCHMANN, Marcio. **A desconstrução do trabalho e a explosão do desemprego estrutural e da pobreza no Brasil**. In: Produção de pobreza e desigualdade na América Latina. Editorial Clacso, p.195-209, Porto Alegre, 2007. Disponível em <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/clacso-crop/20120426114339/cattapt.pdf>. Acesso em Agosto de 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3ª ed., Educ, p.195-209, Caxias do Sul, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Educs, p.15-69, Caxias do Sul, 2011.

BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do Gerente ao Líder: A evolução do Profissional**. Editora Atlas, São Paulo, 1991.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Uadi Lammego Bulos. 10ªed. São Paulo: Saraiva, 2012. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

BRASIL. Lei nº8.666/93, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: Novembro de 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. É o Estado capaz de se autorreformular? **Desigualdade e Diversidade – Revista de Ciências Sociais da PUC-RJ**, p.11-20, Edição Especial, Dezembro 2011.

CAMILO, Ronald Darwch. **Modelagem Dinâmica da Gestão: Passos das organizações para a excelência e resultados superiores**. 1ª ed., p.31, Juruá, Curitiba, 2010.

CHWERMAN, Andrea; PINTO, Sandra Regina da Rocha. Valoração do conhecimento: significação e identidade na ação organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.53, n.2, Março 2013.

CONTADOR, José Celso. Planejamento Estratégico: Recomendações sobre os Ambientes Externo e Interno. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Março 1995.

DANTAS, Rosalliny Pinheiro. **A importância do princípio da eficiência como princípio da Administração Pública em relação às agências reguladoras**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIV, n.94, Novembro de 2011. Disponível em: <http://www.ambito->

juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10703>. Acesso em Dezembro 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 20ª ed. Atlas, São Paulo, 2007.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2ª ed. Pioneira, São Paulo, 1995.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1977.

DRUCKER, Peter F.; STALK, George; NONAKA, Ikujiro; ARGYRIS, Chris. **Aprendizado Organizacional: Gestão de Pessoas para inovação contínua**. Campus, Rio de Janeiro, 2000.

FERNANDES, Bruno H. Rocha; FLEURY, Maria Tereza Leme; MILLS, John. Construindo o Diálogo Entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.4, Junho 2006.

GIOSA, Lívio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5ª ed., Pioneira, São Paulo, 1999.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita R. Competências Profissionais e Modernidade Organizacional: Coerência ou Contradição? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.44, Edição Especial, Abril 2004.

KLERING, Luis Roque ; GUADAGNIN, Luis Alberto ; PORSSE, Melody de Campos Soares; BIANCAMANO, Mary da Rocha ; BERGUE, Sandro Trescastro ; KRUEL, Alexandra Jochims; SCHRÖEDER, Christine da Silva . **A descentralização no contexto da reforma do Estado Brasileiro**. In: Francielle Molon da Silva. (Org.). *Gestão pública brasileira: caminhos percorridos, avanços alcançados e desafios a serem superados*. 1ª ed., Curitiba: Prismas, 2013, v. 1, p. 12-44.

LACOMBE, Maria Beatriz Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional. **RAE-Revista de Administração de Empresas - Eletrônica**, v.7, n.1, Janeiro 2008.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Gestão do Paradoxo "passado Versus Futuro": uma Visão Transformacional da Gestão de Pessoas. **RAE-Revista de Administração de Empresas - Eletrônica**, v.5, n.1, Janeiro 2006.

MOTTA, Ricardo. A Busca da Competitividade nas Empresas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Março 1995.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e parcerização: Estratégias para o sucesso empresarial**. D. Pagnoncelli, Rio de Janeiro, 1993.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a Integração Acabou? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.4, Outubro 1997.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. Profissionais Mais Competentes, Políticas e Práticas de Gestão Mais Avançadas? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.48, n.1, Janeiro 2008.

SEKIDO, Amélia Midori Yamane. **Terceirização na Administração Pública: a Gestão e a Fiscalização dos Contratos**. Monografia especialista em Auditoria Governamental. Universidade Gama Filho. Brasília, Setembro 2010.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina**. Best Seller, 11ª ed., São Paulo, 1990.

SAPIRO, Arão; VASCONCELLOS, Heraldo. Inteligência Empresarial: A Revolução Informacional da Ação Competitiva. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.3, Maio 1993.

APÊNDICES

1. Questionário Aplicado

Segue o questionário aplicado, citado na Seção 3.1 deste trabalho.

1	O processo de negócio, tal como gestão da qualidade e desenvolvimento de recursos humanos (efetivos e contratados), permite maior inter-relacionamento.
2	Eliminar barreiras dentro de uma organização e vê-la como um todo permite maior inter-relacionamento dentro da cadeia de valor.
3	Ter a visão do seu negócio é, entre outras habilidades, saber mudar na hora certa e na direção certa. A Lei de Licitações (8.666/93) é um exemplo de que o Estado dispõe de meios para solucionar problemas a curto prazo.
4	A percepção dos indivíduos pelo valor do conhecimento permanece subexplorada.
5	A terceirização é mais uma estratégia a ser utilizada pelos gestores, por isso não deve ser mal interpretada pelos trabalhadores.
6	A terceirização possibilita melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação da flexibilidade técnica e econômica, diminuição sensível da burocracia e a possibilidade concreta de parcerias, o que contribui para uma administração eficiente.
7	Ao implementar a terceirização, a empresa busca obter vantagens com a diferenciação estrutural.
8	Ações governamentais pautadas pelo planejamento, pela organização tecnicamente fundamentada, e pelo desempenho devidamente monitorado e controlado, se mostram mais relevantes e imperiosas.
9	A transformação da gestão de pessoas na organização resulta numa profunda reconfiguração do modelo de trabalho por meio da mudança como estratégia adaptativa (antigo e novo se misturam).
10	O processo de terceirização delinea-se como algo irreversível, em termos de busca de maior eficiência como um todo.
11	O envolvimento e a mobilização dos empregados proporcionam maior competitividade, ainda mais se há comprometimento e preocupação com o destino da empresa.
12	O Estado em rede, fomentado pela Constituição Federal de 1988 e a Reforma do

	Aparelho do Estado em 1995, privilegiaram a realização de parcerias internas e externas.
13	O desenvolvimento de competências exige dos gestores a transformação de empregados de tarefas em profissionais de processos e a criação de novos sistemas de gestão.
14	A subcontratação de produtos ou serviços divide a organização com base na utilização de recursos produtivos (tecnologia, espaço e tempo).
15	O monitoramento das atividades de terceirização fomenta uma oportunidade de parceria contratante e contratada.
16	O conceito de competência abrange múltiplos saberes - saber-agir, saber-fazer, saber-ser - e o processo de contratação de produtos e serviços terceirizados justifica essa abrangência.
17	Os indivíduos passaram a ser considerados elementos de diferenciação estratégica, o que aumentou as pressões sobre eles por conta de metas, competitividade, empregabilidade e competência.
18	O processo de terceirização é importante para o país diante das expectativas e demandas da sociedade.
19	O processo de contratação de pessoas e empresas terceirizadas deve passar por uma estratégia adaptativa, onde o "novo" surge a partir de competências antigas.
20	A competitividade instiga uma mudança nas formas de planejamento e organização de pessoal.
21	Recursos, capacidades e competências tornaram-se peças-chave para a empresa obter vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho organizacional.
22	As boas práticas da gestão de pessoas não são somente possíveis, mas necessárias ao seu desempenho satisfatório e convergente com o interesse público.
23	A criatividade e a inovação são relevantes para a melhoria contínua, mas alguns gestores ignoram ou subestimam a experiência, a vivência e o conhecimento dos empregados.
24	Para ser competitiva, a empresa deve buscar tecnologias, mercados, e métodos de gerenciamento e de integração das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.
25	A terceirização é uma ferramenta de gestão a ser utilizada a curto, médio e longo prazo, tendo em vista o interesse público.

26	Competências como a capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe são muito demandadas no mercado atual, e as empresas contratadas se preocupam em manter indivíduos com essas características em seus quadros.
27	A terceirização é uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, mas não pode ser tratada como um novo dogma.
28	O conceito moderno de empresa competitiva tem no lucro uma consequência da orientação para o mercado, ou seja, para a satisfação dos clientes.

2. Análises Descritivas das Respostas às Questões

Seguem os resultados completos da análise estatística, citados na Seção 4.2.2 deste trabalho.

Questão	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
1	3,5	0,98	1	5
2	4,2	0,69	2	5
3	3,4	0,99	1	5
4	3,8	0,86	2	5
5	3,2	1,19	1	5
6	3,0	1,23	1	5
7	3,5	1,00	1	5
8	4,0	0,74	1	5
9	3,7	0,74	1	5
10	2,6	1,16	1	5
11	4,1	0,85	1	5
12	3,4	0,79	1	5
13	4,0	1,02	1	5
14	3,7	0,73	2	5
15	3,6	0,98	1	5
16	3,2	1,13	1	5
17	4,1	0,80	1	5
18	2,8	1,14	1	5
19	3,4	0,94	1	5

20	4,1	0,65	2	5
21	4,2	0,67	2	5
22	4,4	0,76	1	5
23	4,3	0,70	2	5
24	4,4	0,56	3	5
25	3,1	1,23	1	5
26	3,0	1,21	1	5
27	3,5	1,24	1	5
28	3,6	1,27	1	5