

Terceirizar ou Internalizar: um estudo avaliativo em uma IES pública

Vilmar Secundina Dantas (UNEMAT) - vilmardantas@unemat.br

Alberto Sampaio Lima (UFC) - albertosampaio@ufc.br

Ricardo Keichi Umetsu (UNEMAT) - rkumetsu@unemat.br

Wagner Bandeira Andriola (UFC) - w_andriola@yahoo.com

Germano Fenner (UniFanor | Wyden) - germanofenner@gmail.com

Resumo:

A presente pesquisa trata do fenômeno da terceirização de serviços de mão-de-obra em detrimento da internalização de serviços, em especial dos serviços de Limpeza e Conservação e Vigilância Patrimonial Desarmada. O objetivo geral foi analisar os aspectos relevantes para a tomada de decisão efetiva entre a terceirização e internalização dos serviços de vigilância patrimonial desarmada e limpeza e conservação em uma instituição pública de ensino superior. A abordagem teórica trata sobre a terceirização de serviços públicos, suas definições e evolução histórica, como também aspectos da administração pública e medição de custos. Quanto aos aspectos metodológicos, caracteriza-se, quanto a seus fins, um estudo descritivo de caráter exploratório. Optou-se por realizar uma triangulação entre análise documental, observação e estudo de caso. Em relação à natureza dos dados, trata-se de uma pesquisa transversal de natureza quali-quantitativa com utilização de dados primários, colhidos por meio de questionário específico aplicados aos gestores da instituição e também utilização de dados secundários, obtidos através da pesquisa documental nos anos de 2014 a 2019. A amostra é do tipo não probabilística, intencionalmente escolhida, determinada através da taxa de retorno do instrumento aplicado na coleta de dados. Os resultados apontam uma boa satisfação com os serviços terceirizados e que a transparência dos custos dos serviços é fundamental no processo decisório. Sobre os custos, ocorreu um relativo desconhecimento de sua composição por parte dos respondentes. No caso avaliado, a análise comparativa dos custos da terceirização versus internalização resultou num custo geral mais elevado para os serviços terceirizados no período avaliado.

Palavras-chave: *Terceirização. Internalização. Gasto Público. Eficiência.*

Área temática: *Custos aplicados ao setor público*

Terceirizar ou Internalizar: um estudo avaliativo em uma IES pública

Resumo

A presente pesquisa trata do fenômeno da terceirização de serviços de mão-de-obra em detrimento da internalização de serviços, em especial dos serviços de Limpeza e Conservação e Vigilância Patrimonial Desarmada. O objetivo geral foi analisar os aspectos relevantes para a tomada de decisão efetiva entre a terceirização e internalização dos serviços de vigilância patrimonial desarmada e limpeza e conservação em uma instituição pública de ensino superior. A abordagem teórica trata sobre a terceirização de serviços públicos, suas definições e evolução histórica, como também aspectos da administração pública e medição de custos. Quanto aos aspectos metodológicos, caracteriza-se, quanto a seus fins, um estudo descritivo de caráter exploratório. Optou-se por realizar uma triangulação entre análise documental, observação e estudo de caso. Em relação à natureza dos dados, trata-se de uma pesquisa transversal de natureza quali-quantitativa com utilização de dados primários, colhidos por meio de questionário específico aplicados aos gestores da instituição e também utilização de dados secundários, obtidos através da pesquisa documental nos anos de 2014 a 2019. A amostra é do tipo não probabilística, intencionalmente escolhida, determinada através da taxa de retorno do instrumento aplicado na coleta de dados. Os resultados apontam uma boa satisfação com os serviços terceirizados e que a transparência dos custos dos serviços é fundamental no processo decisório. Sobre os custos, ocorreu um relativo desconhecimento de sua composição por parte dos respondentes. No caso avaliado, a análise comparativa dos custos da terceirização versus internalização resultou num custo geral mais elevado para os serviços terceirizados no período avaliado.

Palavras-chave: Terceirização. Internalização. Gasto Público. Eficiência.

Área Temática: Custos aplicados ao setor público.

1 Introdução

No Brasil, a intensificação da crise fiscal e conseqüentemente do déficit estatal já em décadas passadas, condicionou à reorganização do Estado brasileiro a novas orientações à sua política nacional, produzindo a necessidade de redução de custos e contenção de despesas por meio de reformas administrativas nas estruturas das organizações. Estas reformas foram apoiadas no discurso de melhoria da eficiência e efetividade aos serviços prestados ao Estado, e com isso as transferências de atividades secundárias para empresas prestadoras de serviços se mostrou mais lucrativa, na oportunidade, assim consolidando a terminologia da terceirização de serviços públicos.

Olher et al. (2015) relatam que o Decreto-Lei 200/67 foi um dos alicerces e sementes para a regulamentação da terceirização no Brasil, pois foi por meio dessa legislação que se promoveu o início de uma grande reforma administrativa na administração pública alavancada pela nova realidade econômica vivenciada no país. Considerando ainda que esses novos ideais se apoiam na ideia do estado mínimo que surge com grande força nesse período.

A terceirização insere-se como uma prestação de serviço por empresas contratadas pela administração pública para realizar determinada atividade, não se considerando como uma transferência de atividades e radicalização da divisão social do trabalho no capitalismo,

pois o ente contratante continua sob o comando do tomador do serviço (FILGUEIRAS; CAVALCANTE, 2015).

Conforme Carvalho (2018) a legalização da atividade de terceirização obedece estritamente aos requisitos e procedimentos legais da Lei 8.666/93. Olher et al. (2015) identificam que a inserção dessa atividade na administração pública federal se deu através da Lei nº 9.632/1998 que dispõe sobre a extinção de alguns cargos na administração pública federal e em seu artigo 2º autoriza a execução indireta correspondentes aos cargos extintos ou em extinção, assim a terceirização desses cargos passa a ser utilizada.

Não obstante deste processo histórico político, administrativo e jurídico das terceirizações estão também as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, incluindo esta que é objeto desta pesquisa, pois permitiu a terceirização pelo fato de ter promovido, por lei complementar, a extinção de alguns cargos de sua lei de Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS. Após a previsão de extinção dos cargos, depois de promovido sua vacância, a terceirização de serviços públicos de limpeza e vigilância patrimonial desarmada passou a ser implementada na instituição de forma permanente.

A frequente exposição que os gestores públicos enfrentam no processo decisório de terceirizar ou produzir determinados serviços públicos caracteriza-se a diferentes perspectivas que oportunizam as escolhas. Portanto, frente às questões levantadas, a proposta desta pesquisa é responder o seguinte questionamento: quais os principais aspectos que viabilizam uma decisão mais efetiva entre a terceirização e internalização dos serviços de vigilância patrimonial desarmada e limpeza e conservação em uma IES pública?

Para responder a questão problema o objetivo geral deste estudo é analisar os aspectos relevantes para a tomada de decisão efetiva entre a terceirização e internalização dos serviços de vigilância patrimonial desarmada e limpeza e conservação em uma IES pública. Para alcançar tal objetivo, foram estabelecidos como objetivos específicos os seguintes: a) elicitando a percepção dos gestores na decisão da terceirização e internalização de serviços; b) apurar o custo da terceirização e da internalização; e c) destacar o papel da transparência dos custos da terceirização do serviço público.

As primeiras observações que estimularam essa pesquisa foram feitas por meio do envolvimento e conhecimento de um dos autores desta pesquisa nos processos de repactuação e realinhamento de preço dos contratos, onde o impacto orçamentário e financeiro chamou atenção por seus valores expressivos e com interferência considerável no comprometimento do custeio na instituição. Assim estudar as interferências e motivações nessas contratações nos faz entender melhor a significância do gasto público aplicado nesse tipo de contratação.

2 Referencial Teórico

Com objetivo de compor a base teórica que auxiliará essa pesquisa, aqui buscamos compreender sobre a inserção da apuração de custo na administração pública e sobre o processo histórico que fundamentam a terceirização. Assim, será possível verificar diante do processo, a inserção da terceirização na administração pública e suas interferências na oferta do serviço público a sociedade.

2.1. Custo na Administração Pública – Noções

Apesar da previsão relativamente modesta na Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964 em relação a apuração de custos no serviço público vemos que ainda é algo muito incipiente e que vem ganhando forma nos últimos anos, principalmente pelas alterações expressivas da nova contabilidade do setor público. O cenário econômico nos inícios dos anos 70 apresentava-se com altas taxas de crescimento e consequentemente com as contas públicas

aparentemente saudáveis. Num período eminentemente sem crise, não havia muita preocupação e intensas discussões sobre controle e redução de custo na administração pública. Ocorre que a partir dos anos 80 o cenário não era mais o mesmo e a crise fiscal intensificou-se e expôs a economia nacional e internacional, assim o Estado Brasileiro passou por reorientação política e econômica, com objetivos estratégicos de contenção de despesas, associando e intensificando o controle e a qualidade do gasto público (ALONSO, 1999).

Maior (2006) relata que diferentemente do setor público o setor privado já se atentava para implementar o controle de custo, na lógica do fordismo a produção em escala introduzida num fluxo contínuo objetivava a redução de custo, ideias essas levados mundo afora e introduzidas também no modelo Toyota que se adequou também num modelo mais enxuto de empresa, numa busca de redução imediata do custo através das subcontratações e das terceirizações.

Conforme Alonso (1999), diferentemente do setor privado, no setor público não há tradição na medição e avaliação de custo, fato este que o torna bem precário, nesse sentido as medições de resultados ainda é feita de forma não sistemáticas e inadequadas. Nessa perspectiva o governo e a sociedade não compreendem em sua essência, em termos exatos, quanto de fato custam os serviços públicos, e isso, conseqüentemente prejudica tanto a boa alocação do recurso público como também a medida da eficiência do gasto e do resultado do serviço, nesse caso abre margem para encobrir a ineficiência do gasto público.

Se analisarmos sobre a importância da apuração de custo na administração pública e se é tão necessária e tecnicamente viável, porque a cultura de custo nunca foi efetivada no setor público? Alonso (1999) responde por meio de três razões, a primeira cultural, a segunda econômica e pôr fim, a visão apenas de cumprimento da lei. Nessa última, entendia-se que o simples cumprimento da lei tornava o serviço público eficaz, onde o princípio da eficiência não era almejado em sua essência, ainda mais por achar que o termo eficiência, era apenas inerente ao setor privado e estranho ao serviço público. Conclui-se assim, que não fazia parte da cultura pública que o cumprimento da lei deveria estar associado ao bom desempenho, a economicidade e a satisfação do usuário do serviço público.

A necessidade de apuração e gestão de custo passou a ser essencial na administração pública, pois, como percebemos, muitas perguntas precisavam ser respondidas. A eficiência através de uma boa gestão de custo é agora o auxílio necessário e urgente para o melhor desempenho gerencial. Essas novas funções do custo inserido tanto na nova contabilidade pública deve oferecer e fornecer dados no controle e tomada de decisão. Schneider e Gosmann (2017) cita que essas transformações objetivam também a criação e aprimoramento de mecanismo de controle do orçamento e das finanças de forma a prevenir riscos e corrigir distorções que podem afetar o equilíbrio das contas públicas.

Conforme citação de Wesz e Dalongaro (2017, p. 52) a respeito do processo de avaliação de desempenho, relatam que: “Os custos, somente apresentam sentido se vinculados a sistemas de avaliação de desempenho institucional. Tais avaliações de desempenho pressupõe um planejamento estratégico e de gestão de processos”. Por esta razão, o entendimento sobre o planejamento estratégico e os macroprocessos é substancialmente essencial para determinar a metodologia da gestão de custo no serviço público.

O processo histórico que insere a gestão e controle de custo na administração pública passa por algumas legislações importantes. Apesar de não termos tradição e muito menos cultura na apuração e gestão de custo na administração pública, algumas legislações já tratavam do assunto e mais recentemente passou a obrigar a utilização de um subsistema de custo, almejando vários objetivos, sendo um deles a geração de informações gerenciais a serem utilizadas nas tomadas de decisões pela administração.

Schneider e Gosmann (2017) identificam algumas legislações e marcos legais a respeito da previsão e obrigatoriedade do controle e gestão de custo na administração pública, e são as que seguem:

- Lei 4.320/64 – trata superficialmente sobre o controle e determinação do custo em relação a serviços públicos industriais nos artigos 85 e 99;
- Decreto-lei nº 200/1967 - determinou no artigo 79 que “a contabilidade deverá apurar os custos dos serviços de forma a evidenciar os resultados da gestão”;
- Decreto Federal nº 93.872/1986 - determina, no artigo 137, que “a contabilidade deverá apurar o custo dos projetos e atividades, de forma a evidenciar os resultados da gestão”;
- Lei complementar 101/2000 - prevê no artigo 4º, inciso I, alínea E, como também no art. 50, § 3º que diz “A Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial”;
- Resolução/CFC nº 1.129/2008 - trata dos Sistemas Contábeis, dentre eles o Subsistema de Custos, que deve ser adotado de forma obrigatória para os fatos ocorridos a partir de 1º de janeiro de 2010;
- Resolução/CFC nº 1.366/2011 – Obrigatória a partir de 1º de janeiro de 2012, aprova a Norma Brasileira de Contabilidade Técnica (NBC T) 16.11 que estabelece conceitos, o objeto, os objetivos e as regras básicas para a mensuração e evidenciação dos custos do setor público, destaca o valor da informação de custos para fins gerenciais, com o objetivo de apoiar programas de controle de custos e qualidade do gasto público (SCHNEIDER; GOSMANN, 2017).

Conforme a Resolução/CFC nº 1.366/2011, sendo a mais recente norma regulamentadora do processo de implementação de custo na administração pública brasileira, que aprova a NBC T 16.11, tem como principais objetivos do Sistema de Informação de Custos do Setor Público (SICSP), dentre outros: mensurar, registrar e evidenciar os custos; apoiar a avaliação de resultados e desempenhos; apoiar a tomada de decisão entre produzir ou terceirizar determinado bem ou serviço e apoiar as funções de planejamento e orçamento (BRASIL, 2011, grifo nosso).

A NBC T 16.11 além de objetivar a construção de um subsistema de informação de custo com todos os meios de mensuração e características contábeis busca construir e municiar a administração pública no apoio a avaliação de resultados de desempenho e principalmente a respeito da contribuição à tomada de decisão nos diversos processos. O SICSP tem o alcance obrigatório a todas as entidades do setor público, cujas informações identificam-se pela essência em informações para fins gerenciais.

2.2 O Fenômeno da Terceirização

Conforme Marcelino (2007), o termo terceirização no Brasil tem um significado um tanto abrangente comparado a outros países. A comparação é feita pelo termo usado na França, onde a especificidade é bem definida e aplicada quando ocorre empresa subcontratada trabalhando dentro da empresa principal, agora caso o trabalho seja realizado fora da empresa contratante, o processo naquele país denomina-se externalização (*externalizacion*). No Brasil a autora define a terceirização como todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, ou seja, o trabalho é dever de uma empresa, mas é contratado de maneira imediata por outra.

Para Souza (2014) terceirizar é a transferência a terceiros de uma atividade laboral, podendo ser a uma empresa ou a qualquer outra pessoa externa a atividade da empresa. Nas

instituições públicas, conforme Giosa (1997) a terceirização é definida como sendo um processo de gestão que repasse atividades a terceiros desde que não seja atividades finalística do ente, ou seja, atividades não essenciais a sua finalidade. Dito isso, o autor alega que as instituições públicas preservam suas atividades império, sendo aquelas que na visão das normas do direito administrativo são indelegáveis.

Autores como Leiria (1992), Tunes (2009), Santo (2010), Lodi (2018) e Carvalho (2018) apontam que a efetivação histórica da terceirização surge nos Estados Unidos, principalmente durante a 2ª Guerra Mundial. Os autores justificam que nesse período as indústrias Bélicas precisavam produzir mais e assim dedicar seus esforços e tempo na atividade fim, que seria a produção de armas e munições, sendo que o suporte em atividades não finalísticas-meio poderiam ser prestada por empresas contratadas para essa finalidade.

Corroborando com a ideia de que as organizações devem concentrar seus esforços na atividade finalística, Correia (2008) relata que a terceirização surge como auxílio às atividades secundárias, onde as organizações passam a concentrar-se e especializar-se nas suas atividades principais. O autor ainda menciona que o modelo de nascimento da terceirização nas organizações possibilita possíveis reduções de custo e conseqüente acompanhamento do processo de modernização do capitalismo, indicando novas formas de aumento de capital.

Salvador e Riba (2017) descreve que a inserção da terceirização surge como alternativas de prestação direta de serviços em organizações públicas, e é marcada pela conseqüente e crescente influência de referências internacionais e que essa influência impactou diretamente a realidade de países europeus e incorporou, com certo grau de ajuste na Espanha.

De acordo com Carvalho (2018), atualmente a terceirização é vista como uma técnica administrativa moderna amplamente utilizada no ambiente organizacional brasileiro e mundial, principalmente nos países do primeiro mundo, sendo encarada não como modismo, mas sim como um enfoque estratégico capaz de melhorar os serviços oferecidos.

A influência e as reformas adotadas em países desenvolvidos a exemplo do Leste Europeu e Estados Unidos nos anos 70 e 80, encadeiam a reforma em diversos países e o Brasil inclui-se nesse processo. Uma das motivações da reforma foi exatamente a institucionalização da administração pública gerencial ocasionando um rearranjo estrutural nos modelos de administração do Estado. Esses projetos reformistas da gestão objetivou a redução da máquina administrativa na qual culminou no nascedouro da terceirização de serviços dentro da estrutura do Estado (SANTO, 2010).

Delgado (2002) discorre que a terceirização foi contemplada na legislação brasileira por meio do Decreto-Lei nº 200/1967 sendo um dos alicerces e sementes para seu nascedouro, onde define que a execução de atividades acessórias ao setor público deveria, preferencialmente, ser contratada a terceiros e posteriormente pela Lei nº 5.645/1970, estabelecendo que as atividades relacionadas a conservação, limpeza e outras semelhantes, serão, também, objeto de execução indireta.

Conforme Silva (2014) com a extinção do Regime Jurídico Único para servidores públicos na Constituição Federal de 1988 culminou em um dos quesitos essenciais para a reforma gerencial no Brasil e inserção legal da terceirização do serviço público, precedida por meio de licitação.

A tomada de decisão acerca do que é melhor em termos estratégicos, vislumbrando perspectivas que ao mesmo tempo defendem a continuidade da decisão por ser mais eficaz, eficiente e vantajoso, tendem também a gerar questionamentos contrários devidos a possíveis erros de diagnósticos nas decisões tomadas e estratégias adotadas quando falamos sobre terceirizar serviços ou efetivar servidores por meio de concurso público. Santo (2010, p. 70) aponta que “a decisão sobre as vertentes terceirizar ou contratar servidores efetivos mediante concurso há que ser uma opção estratégica, com análise do contexto”, ou seja, deve ocorrer a

avaliação dos cenários que envolvem o tipo de atividade onde as vantagens e desvantagens devem ser posta em um tipo de balança, obviamente atendendo os termos legais vigentes.

Para Sabaté (2004) a decisão de terceirizar um serviço pela organização deve ser estritamente estratégica, onde as consequências e os impactos da decisão deve suportar a escolha, mesmo que sempre esteja presente um certo grau de incertezas no processo.

Ao longo dos anos as atividades de terceirização passaram a ser regulamentada pelo Governo Federal através de suas leis e decretos e discutida e chancelada nos âmbitos dos tribunais, principalmente o do TST. A licitude do processo de terceirização passa pelo crivo legal, não sendo objeto de terceirização qualquer atividade. Ocorre que a regulamentação do trabalho temporário nas empresas urbanas no que tange as atividades que possam ser objeto da terceirização foram ampliadas recentemente a partir das vigências das Leis 13.429/2017 e 13.467/2017, que altera dispositivos legais da Lei 6.019/1974, principalmente em relação a agora autorização de terceirizar atividade-fim e que de certa forma poderiam impactar na administração pública ou no mínimo gerar dúvidas sobre sua aplicação.

Até o advento dessas leis, e salvo legislações esparsas, a terceirização era orientada pela disciplina jurídica das Súmulas 256 e 331 do TST na qual vedava a interposição de empresa entre o prestador e o tomador de serviços, salvos as exceções trazidas pelas próprias súmulas. Por meio dessas Súmulas coube ao TST definir, devido ausência de legislação, a autorização da atividade de terceirização para alguns tipos de serviços que estavam envoltos nos chamados serviços de atividade-meio. Pós-permissão da terceirização da atividade meio o Governo Federal passou a regulamentar as atividades passíveis de terceirização por meio de Decretos, Instruções Normativas (IN) e Portarias, sendo as mais recentes a IN 05/2017 e alterações, o decreto nº 9.507/2018 e alterações e a portaria 443/2018.

O primeiro ponto para considerarmos a terceirização lícita está previsto no art. 3º da IN, que diz “o objeto da licitação será definido como prestação de serviços, sendo vedada a caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão de obra” (BRASIL, 2017b). Percebe-se que é vedada a contratação por meio da terceirização quando o objeto tenha característica de fornecimento de mão-de-obra, devendo ser obrigatoriamente como prestação de serviço. Sobre a ilicitude da terceirização a IN 05/2017 prevê em seu artigo 9º, incisos de I a IV, onde veda a terceirização à alguns serviços na administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A IN 05/2017 se preocupou em resguardar algumas atividades precípuas da administração, principalmente as que envolvam tomadas de decisão, ligadas as áreas de planejamento, coordenação, supervisão e controle, como também as atividades estratégicas do órgão, onde a terceirização possa colocar em risco o controle, nesse caso qualquer tentativa de terceirizar essas atividades serão consideradas ilicitudes de contratação na administração pública (BRASIL, 2017b).

Conforme alude o artigo 7º da IN 05/2017 as atividades e serviços que seriam objetos de contratação indireta seria tratada por meio de decreto, assim nasce o decreto 9.507/2018 do Governo Federal, regulamentado pela portaria 443/2018, onde sim estabelece uma lista exaustiva dos serviços que preferencialmente serão objeto de execução indireta. Nessa lista os serviços de vigilância e limpeza são mencionados além de vários outros serviços, vejamos, “[...] XIV – limpeza [...]; XXI - segurança, vigilância patrimonial [...]” (BRASIL, 2018b).

Por derradeiro, em todas as defesas da licitude e ilicitude do processo de terceirização não se vê nenhuma legislação ou julgado que discorre de forma clara e com dados científicos os benefícios práticos advindo do processo de terceirização que justifique a tendência de permanência e amplitude na iniciativa pública. Na iniciativa privada, uma vez, era permitido apenas terceirizar atividade meio, agora, adentrou em suas atividades finalísticas, o que impediria de fato o avanço avassalador na atividade-fim da iniciativa pública? Ainda mais quando conceitos de Estado mínimo, redução da máquina pública, fôlego dos limites impostos

pela LRF no que tange o gasto com folha de pagamento, são assuntos letais em nossas políticas de Estado.

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa quanto a seus fins, caracteriza-se como um estudo descritivo de caráter exploratório. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva objetiva, primordialmente, descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis, utilizando técnicas padronizadas para a coleta de dados. O método exploratório procura desenvolver a familiaridade com o problema, na busca de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses.

De acordo com Zanella (2012), o método e a forma de abordar o problema classificam a pesquisa em qualitativa e quantitativa. Para Minayo (2001) não existe um "continuum" entre "qualitativo-quantitativo", onde o qualitativo seria o lugar da intuição, exploração e subjetivismo e o quantitativo o da objetividade traduzido em dados matemáticos. Contudo, as duas abordagens não se opõem, ao contrário, se complementam e interagem dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia. Desta forma, o presente estudo tem por característica o método qualitativo e quantitativo, pois é uma pesquisa que busca o conhecimento, a avaliação, e ainda traduz opiniões e números em informações que serão analisadas e classificadas por procedimentos estruturados de coletas de dados.

De modo a confrontar aspectos teóricos com dados da realidade ocorre a necessidade de um delineamento da pesquisa. Existem aqueles ligados a pesquisa bibliográfica e documental que se vale de fontes de papel e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas, abrangendo as pesquisas experimentais e ex-post-facto, o levantamento e o estudo de caso (GIL, 2008). Portanto, quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se em um estudo de caso, pesquisa documental e pesquisa ex-post-facto.

O *Locus da Pesquisa* tomou-se como referência uma Instituição de Ensino Superior Pública, sendo pessoa jurídica de direito público da administração indireta, vinculada a estrutura organizacional do Estado a qual se vincula como unidade orçamentária, possuindo autonomia administrativa, didático-pedagógica e com orçamento próprio, de forma a planejar e executar suas ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão com a participação de toda a comunidade acadêmica. A estrutura organizacional da IES pesquisada caracteriza como sendo multicampi, e ainda com diversos polos e núcleos pedagógicos em diversos municípios do seu Estado. O processo decisório vincula-se a Reitoria, com envolvimento dos gestores eleitos nos vários multicampi, possibilitando decisões descentralizadas e também decisões tomadas em conjunto nas reuniões dos diversos conselhos formados e institucionalizados.

A *População* estudada consistiu nos gestores da instituição. O nível de escolha dos diversos gestores existentes na instituição deu-se pela capacidade de participar do processo decisório macro da instituição pesquisada, assim compondo um total de 34 atores. A *amostra* foi do tipo não probabilística, intencionalmente escolhida, determinada através da taxa de retorno do instrumento aplicado na coleta de dados. Um dos critérios adotados para escolha da amostra foi devido a esses perfis de cargos de gestão serem representativos na instituição e nos seus campi e estarem ligados diretamente a decisão de contrair despesas públicas.

O *Instrumento de Coleta de Dados* utilizado para os dados primários foi o questionário aplicado por meio de uma ferramenta eletrônica, sendo posteriormente ao recebimento das respostas, tabulados e aplicados à análise descritiva dos dados. Para os dados secundários, utilizamos dados sobre os custos com terceirização dos serviços de limpeza e conservação e vigilância patrimonial desarmada dos anos de 2014 a 2019 extraídos de termos de contratos e documentos de repactuações contratuais e também relativas a demonstrativos contábeis e gerenciais. A formação do custo de uma possível internalização foi calculada com base na lei

de carreira dos servidores da IES analisada, seguindo a mesma regra de anos e quantitativos de pessoal no cálculo do custo da terceirização.

Para a *Análise e Tratamento dos Dados* utilizamos a análise descritiva e inferencial a partir das interpretações dos dados qualitativos e quantitativos que serão empregadas para o tratamento analítico dos dados.

4 Resultados e Discussão

Obtivemos 73,53% de retorno dos questionários aplicados aos gestores, o que possibilitou verificar a percepção sobre o processo decisório da terceirização como da internalização e sobre o processo de transparência dos custos desses serviços. Os valores de referência para análise dos custos da terceirização foram minuciosamente analisados em todos os anos. Optamos por utilizar os valores dos contratos e suas alterações (aditivos e apostilamento), principalmente os valores de referência das repactuações que alude ao custo do ano, devido ao realinhamento dos preços dos contratos.

A formação do custo de uma possível internalização do serviço tomou por base o Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS) da IES analisada pela referência da classe A, nível 1 até a Classe B, nível 2 nos anos de 2014 a 2019, como também a aplicação e composição dos encargos previdenciários patronais com incidência em todas as alterações salários nos respectivos anos e também com o mesmo quantitativo de funcionários existente na terceirização nos anos mencionados nessa pesquisa. A referência dos insumos tomou-se como base o mesmo valor gasto no ano para a terceirização com algumas especificidades.

A qualificação e perfil dos respondentes da pesquisa evidenciam um perfil bastante experiente na participação do processo decisório, pois os respondentes acima de 36 anos representam 84% na pesquisa, sendo que 88% exercem função em cargos de gestão por um período superior a três anos e sobre a formação 64% possuem mestrado ou doutorado, sendo que 96% tem no mínimo uma especialização na área de graduação, mesmo que o grau de formação seja diversificado sobremaneira, agrega ao conhecimento dos gestores elevando alta capacidade de pensar o processo decisório.

Outro ponto de destaque é sobre o conhecimento dos serviços que são terceirizados na IES objeto desta pesquisa, 100% dos respondentes apontaram conhecer os serviços terceirizados objeto dessa pesquisa, sendo que 88% responderam também ter conhecimento que antes da terceirização dos serviços de Limpeza e Conservação e de Vigilância Patrimonial desarmada esses serviços eram prestados por servidores efetivos, mais que por meio lei complementar estadual do ano de 2008 foram extintos esses cargos à medida que se gerava a vacância, e desta forma a terceirização foi legalizada e efetivada na instituição.

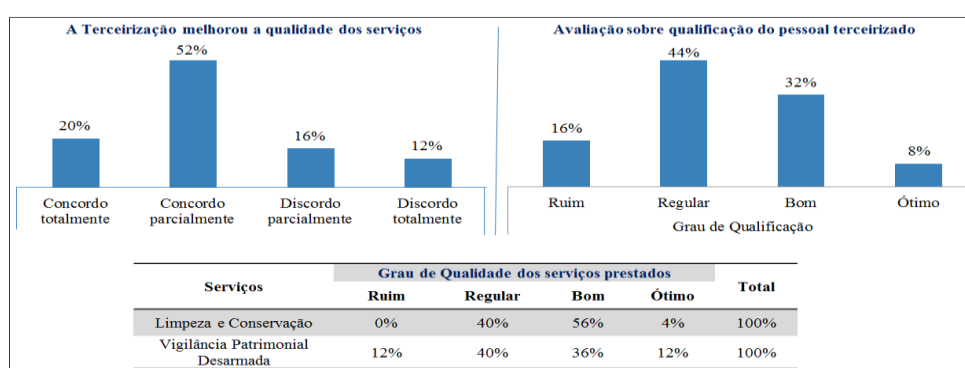
O acesso as informações como também possíveis reuniões que discutam a análise de viabilidade do processo de terceirização de serviços foram também objeto de questionamento aos gestores. O resultado apontou que 76% dos respondentes disseram ter acesso às informações sobre a terceirização, mas apenas 44% dos respondentes participam de reuniões sobre a viabilidade de terceirizar os serviços. Nesse sentido, percebemos que parte dos gestores, representando 24%, por mais que conhecem os serviços terceirizados não tem recebido informações sobre esses serviços e que outros 56% não estão envolvidos nas reuniões que discutem a viabilidade de contratação. Reuniões sobre a viabilidade de terceirizar serviços é de suma importância e primordial no processo decisório, devendo ser analisada como opção estratégica do órgão e com análise de contexto, onde vantagens e desvantagens devem ser avaliadas (SANTO, 2010).

Desta feita, vemos que nem todos os gestores estão preocupados ou envolvidos em discutir esse assunto que tem se tornado tão impactante nos últimos anos na administração pública, onde, além de consumir parte do custeio do orçamento público, está extinguindo

diversos cargos públicos que poderiam estar sendo prestado por servidores públicos. Bomfim (2017) relata que quanto mais a terceirização adentra a administração pública uma das contrapartidas é a impossibilidade da oferta de concurso público para esses cargos, nesse caso avaliar sempre é importante e primordial.

A avaliação do grau de qualidade dos serviços terceirizados prestados no que diz respeito a Limpeza e Conservação todos os respondentes consideram de regular para ótimo. No caso da vigilância, a maior parte considerou a prestação do serviço de regular para ótimo. Pela análise destaca-se um cenário positivo a respeito do grau de qualidade, devendo apenas corrigir alguns problemas devido aos maiores valores relativos a qualidade regular. Quando questionado sobre a qualidade dos serviços prestados por meio da terceirização em relação ao serviço que era internalizado, o resultado demonstra que a maior parte dos respondentes concordam que a terceirização do serviço melhorou a qualidade dos serviços prestados em detrimento da mão-de-obra concursada (Figura 1).

Figura 1 – Qualidade dos serviços e qualificação profissional



Fonte: elaborado pelos autores.

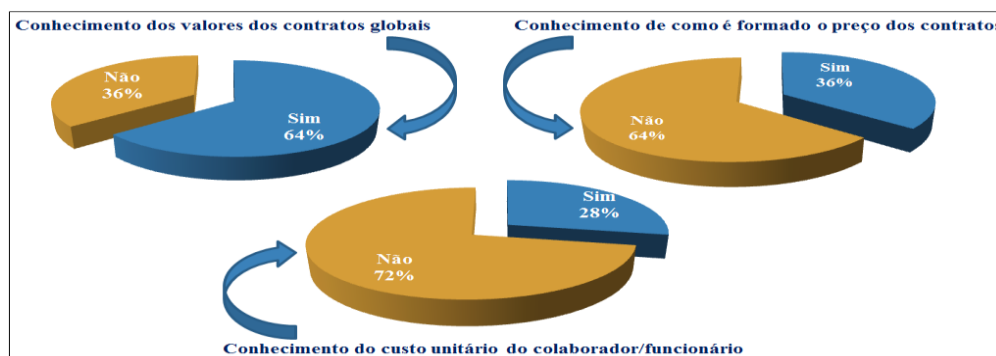
Na divisão da escala de concordância e discordância, 72% dos respondentes concordam com a melhoria dos serviços após a implementação da terceirização. Em linhas gerais, a qualidade do serviço na avaliação dos respondentes tem atendido em certa medida as expectativas em relação a melhoria, devendo ser ajustado apenas alguns pontos da prestação, devido os percentuais de discordâncias parciais e totais. Carneiro (2016) comenta que o sistema público gerou um déficit de pessoal e em consequência desse fato além da sobrecarga de trabalho desencadeou a perda da qualidade do serviço prestado pelo servidor, sendo assim, o cenário favoreceu a inserção da terceirização de serviço público como meio de suprir pessoal e manter e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Segundo OLHER et al. 2015, muitas vezes, as execuções dos serviços terceirizados acabam deixando a desejar pela ineficiência dos colaboradores e até mesmo pela má qualificação profissional. Entretanto, em relação ao julgamento quanto a qualificação do pessoal terceirizado a maior parte dos respondentes consideraram a qualificação de regular a ótimo (Figura 1). Este resultado demonstra uma satisfação geral a respeito da qualificação do pessoal terceirizado e corrobora com a ideia de que a administração pública utilizando-se do processo licitatório e das melhores técnicas de seleção acaba por selecionar o melhor serviço especializado.

Outro bloco de análise dos dados tratou sobre os valores envolvidos na contratação por meio da terceirização e consequente formação de preço dos contratos. Com base na figura 2 é possível verificar que a respeito dos valores globais relativo aos contratos da terceirização de limpeza e conservação e vigilância patrimonial desarmada, 64% dos respondentes julgam conhecedores dos valores globais envolvidos no processo de terceirização, sendo que 36% não tem conhecimento desses valores. Em se tratando dos custos globais desses contratos

deveriam ser de conhecimento e de acompanhamento dos gestores envolvidos no processo decisório, pois além de ser um custo bastante representativo na IES (tabela 1), precisa ser avaliado para que não se torne um custo superior ao desejado.

Figura 2 – Conhecimento sobre os valores envolvidos na contratação de serviços terceirizados.



Fonte: elaborado pelos autores.

Como avalia Giosa (1997), a consagração da terceirização consolidou-se pela necessidade de redução de custo agregado a melhoria da qualidade do serviço que deve ser prestado à população. Nessa perspectiva o conhecimento dos gestores a respeito dos custos desses contratos é de suma importância para avaliar o que de fato se paga para ter esses serviços por meio da terceirização, sendo possível avaliar e acompanhar a viabilidade dos valores praticados e também se atende as expectativas desejada pela instituição. Outro ponto de análise constante na figura 2 avalia o conhecimento dos gestores a respeito da composição e formação dos preços dos contratos, pois conforme art. 7º, § 2º da Lei 8.666/1993 os serviços terceirizados contratados mediante terceirização também devem ser compostos por um orçamento detalhado, através de planilhas, que expressem a composição de todos os seus custos unitários envolvidos para formação do preço global (BRASIL, 1993).

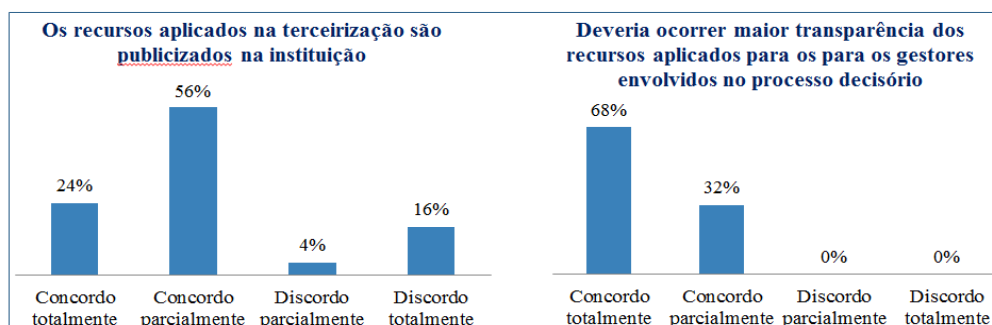
A respeito da formação do preço o resultado demonstra que a maior parte dos respondentes não tem conhecimento de como é formado o preço dos serviços terceirizados (Figura 2). Nesse caso a análise evidencia que a maioria dos gestores não tem conhecimento de como funciona uma planilha de custo e formação de preço e principalmente como o preço global é formado e o que de fato se paga num contrato de terceirização.

Nessa situação, é importante lembrar da NBC T 16.11, onde destaca-se que a informação de custo funciona como um vetor que alinha e aperfeiçoa o planejamento da entidade (BRASIL, 2011). Outro ponto também de lembrança é o art. 15, inciso V da lei nº 8.666/93, onde destaca que a administração pública deve, no seu âmbito, balizar seus preços para posteriormente pesquisar externamente e conseqüentemente licitar (BRASIL, 1993). A informação de custo não deve ser restrita ao pregoeiro ou ao setor de licitação ou de serviços, mas deveria ser de acesso e de interesse a todos os gestores envolvidos no processo decisório.

Com relação ao custo unitário, percebemos que o percentual de desconhecimento dos pormenores dos contratos de terceirização se intensifica, sejam eles por falta de acesso a esses detalhamentos de custo ou por se julgar como uma informação irrelevante a ser conhecida por parte dos gestores (Figura 2). Correia (2008), Silva (2014) e Alves (2000) apontam que um dos maiores desafios da terceirização é vencer a barreira da precarização do trabalho. Nessa perspectiva, os contratos de terceirização que são muitas vezes elevados não representam salários justos aos trabalhadores terceirizados, onde na verdade tem seus benefícios e salários aquém de uma remuneração justa, sem falar da perda de vários benefícios sociais. Nesse caso, requer importância o conhecimento dos valores que seus colaboradores recebem de fato.

Considerando a importância e obrigatoriedade que a administração pública possui em relação a publicização e a transparência da aplicação dos recursos investidos nos serviços terceirizados, avaliamos a percepção dos gestores e identificamos que a maioria concorda que os recursos aplicados são publicizados, todavia, todos concordam que deveria ocorrer maior transparência dos recursos aplicados (Figura 3).

Figura 3 – Publicização e Transparência da terceirização

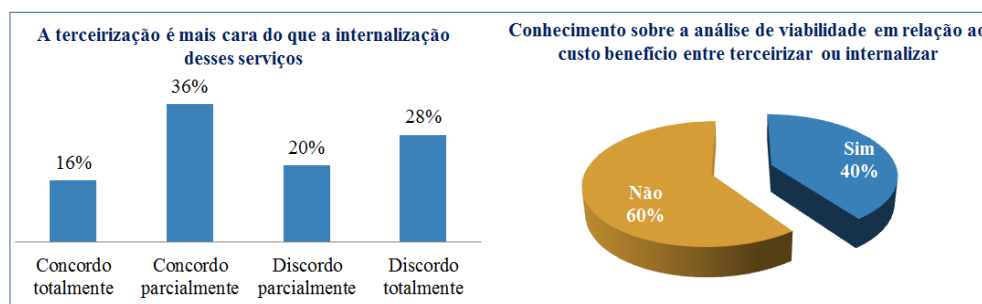


Fonte: elaborado pelos autores.

Gattringer (2004) destaca a diferença existente entre a publicidade e a transparência, por um lado a publicidade é requisito de eficácia e moralidade do ato administrativo, devendo em sua maioria ser publicado para se tornar válido. Já a transparência, vai mais além do que a simples publicação do ato público, devendo a publicidade atingir o ato de tal maneira a ser entendido pela sociedade, a partir desse momento que se fala em princípio de transparência. Faria (2012) trata a transparência como o fim da publicidade, pois publicidade é apenas um estágio para transparência pública.

Quanto a percepção dos gestores a respeito do custo dos serviços terceirizados em relação a internalização, identificamos que não há uma precisão na avaliação e no julgamento deste quesito, uma vez que uma parte acredita que os serviços são mais caros e a outra, não. Ao mesmo tempo, a maior parte dos gestores responderam desconhecer sobre a análise de viabilidade em relação ao custo benefício entre terceirizar ou internalizar (Figura 4). Estes resultados evidenciam um certo desconhecimento dos gestores da instituição relativo a existência da análise de viabilidade que estuda e relaciona o custo benefício dos serviços terceirizados e explica a divisão de opinião sobre a tendência de ser mais caro ou mais barato terceirizar.

Figura 4 – Percepção da aplicação do custo e análise de viabilidade do custo benefício entre terceirizar ou internalizar.



Fonte: elaborado pelos autores.

A respeito da análise comparativa dos custos, considerando o período estudado, o valor gasto com a terceirização dos serviços foi maior caso a IES tivesse optado pela internalização (Tabela 1). Vale ressaltar que a referência dos custos dos insumos são valores

pagos acumuladamente nos contratos às terceirizadas, identificados de forma detalhada por meio da planilha de custo e formação de preço, e referem-se, em sua maioria, a uniformes, crachás, bastão de ronda, equipamentos e EPI's. Importante destacar que os valores de referência desses custos caso a administração passasse a licitar, poderiam variar para um custo maior ou menor a depender do processo de aquisição.

Tabela 1 - Análise comparativa da Terceirização versus Internalização – Limpeza e Conservação e Vigilância Patrimonial Desarmada

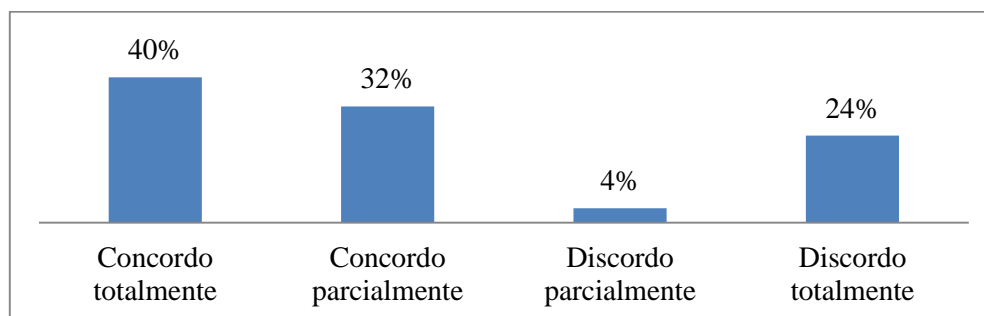
Ano	Custo Terceirizadas	Possível folha de pagamento no caso de internalização	Custo dos Insumos	Diferença entre os valores	% da diferença "economia"
2014	16.753.496,82	10.530.097,90	564.683,40	5.658.715,52	33,78
2015	14.473.765,75	9.122.873,32	517.238,10	4.833.654,33	33,40
2016	14.840.139,12	8.802.128,10	567.596,86	5.470.414,16	36,86
2017	17.018.714,16	13.431.684,25	926.412,36	2.660.617,55	15,63
2018	16.635.403,39	14.556.315,88	896.292,66	1.182.794,85	7,11
2019	17.083.958,67	15.045.880,73	923.975,23	1.114.102,71	6,52
Total	96.805.477,91	71.488.980,18	4.396.198,61	20.920.299,12	21,61

Fonte: elaborado pelos autores.

O resultado de economia apontada para um serviço efetivo por meio de concurso público é identificado em todos os anos avaliados, sem exceção, mais com uma tendência de aproximação dos custos na medida que o servidor progride na carreira. Nesse caso, no período avaliado, identificamos que a terceirização é mais cara que a internalização de serviços, resultado também encontrado por Wesz e Dalongaro (2017) e Olher et al. (2015).

Por fim, quando questionamos sobre a continuidade da terceirização dos serviços, a maioria dos gestores concordam que estes serviços devem continuar sendo realizados por meio da terceirização (Figura 5). A representatividade da maioria reflete a opinião dos respondentes quando avaliamos a questão sobre a qualidade do serviço prestado e também sobre o aumento da qualidade dos serviços com a implementação da terceirização em substituição a servidores efetivos. Além disso, sobre o grau de qualidade, no caso dos serviços de limpeza e conservação, não ocorreu avaliação ruim, diferente do serviço de vigilância.

Figura 5 – A terceirização dos serviços limpeza e conservação e vigilância e segurança patrimonial deve continuar sendo realizada



Fonte: elaborado pelos autores.

Assim, a maioria dos respondentes concordam com a continuidade dos serviços terceirizados, sendo um dos fatores que suportam tal resultado é a concordância da maioria dos gestores sobre a qualidade dos serviços prestados na instituição, pois considerando os

dados da avaliação de custo benefício com base nos valores pagos nos contratos, quando comparados com o custo de uma possível internalização, não justificaria tal decisão.

5 Considerações Finais

Compreender o comportamento sistêmico dos gestores no processo decisório e a demonstração da apuração dos custos dos serviços é de suma importância para saber se de fato a política de terceirização de serviço de Vigilância Patrimonial Desarmada e Limpeza e Conservação na IES pesquisada tem embasamentos claros e objetivos definidos. Nesse sentido a pesquisa buscou alcançar e compreender também se a decisão de terceirizar apoia-se nos resultados da terceirização com base na relação custo benefício, uma vez que poderia viabilizar postura diferente através da política de internalização desses serviços.

Os resultados apontam uma boa satisfação com os serviços terceirizados. Diante dessa satisfação, a maioria dos gestores entende que o processo de terceirização desses serviços, em específico, melhorou a qualidade da prestação e devem continuar sendo executados por meio da terceirização, ou seja, não apontou como resultado da pesquisa uma necessidade de abandono da política de terceirização na instituição. Ainda sobre a percepção, os resultados demonstraram, com relação ao custo benefício da terceirização versus internalização, que ocorre um relativo desconhecimento sobre os custos desses serviços por parte dos gestores envolvidos no processo decisório e que as informações gerenciais advindas da apuração de custo devem ser mais bem praticadas. Desta forma, conclui-se que os gestores que participam do processo decisório precisam ser melhor informados sobre o custo.

Concluimos também que através da análise comparativa dos custos apurados nos anos de 2014 a 2019, caso a IES optasse pela internalização ao invés da terceirização, teria uma economia gerada no percentual de 21,61%, representando R\$ 20.920.299,12.

Por fim, identificamos que é fundamental a transparência dos custos da terceirização na administração pública para fomentar ao cidadão, principalmente aos gestores, clareza na utilização dos recursos. A existência de informações gerenciais advinda da apuração de custo e a publicização aos gestores de forma transparente oferece suporte essencial para as discussões da análise de viabilidade de determinado custo de serviço.

Referências

ALONSO, Marcos. Custos no serviço público. **Revista do Serviço Público**, 1999, 50.1: 37-63.

ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2000.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm. Acesso em 03 mar. 2020.

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC N.º 1.366/11**. Aprova a NBC T 16.11 - Sistema de Informação de Custos do Setor Público. Disponível em: http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2011/001366. Acesso em 01 abr. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 05 de 26 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília-DF, 2017b. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-2025-de-20maio-de-202017>. Acesso em 03 mar. 2020.

BRASIL. **Portaria nº 443, de 27 de dezembro de 2018**. Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Estabelece os serviços que serão preferencialmente objeto de execução indireta, em atendimento ao disposto no art. 2º do Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018b. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/portarias/1062-p443-de-2018?highlight=WzQ0M10>. Acesso em: 15 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Publicada Lista de Serviços que podem ser Terceirizados no Governo Federal**. Brasília, DF, 2018c. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/noticias/1063-publicada-lista-de-servicos-que-podem-ser-terceirizados-no-governo-federal>. Acesso em: 15 nov. 2019.

CARNEIRO, Fernanda Maria Afonso. A Terceirização Na Administração Pública: Vantagens, Desvantagens E Ameaças Ao Regime Jurídico Das Relações Do Trabalho. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, v. 2, n. 2, p. 61-80, 2016.

CARVALHO, Newton Neves de. **Terceirização dos serviços de manutenção da UFSC**. 2018.

CORREIA, Mauricio da Silva. **Análise da influência da terceirização de serviços Públicos sobre o processo de monitoramento e avaliação de políticas públicas: O caso da merenda escolar na cidade de São Paulo**. 2008.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 2002.

FARIA, N. R. **Controle Social e Combate a Corrupção: o papel dos tribunais de contas no fortalecimento do controle social no Brasil**. Goiânia – GO, 2012.

FILGUEIRAS, Vitor Araújo; CAVALCANTE, Sávio Machado. Terceirização: debate conceitual e conjuntura política. **Revista da ABET**, 2015.

GATTRINGER, S. M. **A efetividade da transparência através dos instrumentos estabelecidos pela lei de responsabilidade fiscal**. Universidade do Vale do Itajaí. São José/SC, 2004.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica / 5ª edição, revisado e ampliado**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

LEIRIA, Jerônimo Souto; **Terceirização: Uma alternativa de flexibilidade empresarial**, Porto Alegre, Ortiz S/A, 1992.

LODI, Graziela. A teoria dos custos de transação e sua relevância para as decisões organizacionais estratégicas de produzir ou terceirizar diante da lei n. 13.429 de 31 de março de 2017. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista, UNIOESTE/MCR** - v.18 - n. 35 - 2º sem.2018 - p 240 a 259.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. Terceirização na Administração Pública: uma prática inconstitucional. **Revista LTr**, v. 70, n. 9, p. 1307-1317, 2006.

MARCELINO, Paula Regina. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. PEGADA-A. **Revista da Geografia do Trabalho**, v. 8, n. 2, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLHER, Bruno Silva; COSTA, Ivy Silva; TEIXEIRA, Ítala Moraes. Reflexões sobre os efeitos da terceirização dos cargos de apoio no serviço Público Federal: estudo de caso no instituto federal do sudeste de mg campus rio pomba. **HOLOS**, v. 5, p. 322-337, 2015.

SABATÉ, J. M. **Um Nuevo Modelo de externalización (terceirización/outsourcing) em la Administración Pública**. In: Congreso Internacional del Clad sobre la reforma del estado y de la Administración Pública, IX, Madri, 2004.

SALVADOR, Miquel; RIBA, Clara. La externalización como estrategia de gestión en los servicios públicos locales. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 4, p. 633-652, 2017.

SANTO, Ivanise Hosana do Espírito. **Terceirização de serviços públicos e reforma gerencial: o caso Secretaria da Fazenda de Pernambuco**. 2010.

SILVA, Luiz Carlos da. **Fundamentos da terceirização na administração pública: a função teleológica da terceirização na UFPR**. 2014.

SOUZA, Vladimir Mascarenhas de. **Terceirização no serviço público: precarização dos direitos trabalhistas**. 2014.

SCHNEIDER, Vanderlei Rodrigues; GOSMANN, Máris Caroline. **A importância da apuração de custos na administração pública municipal**. 2017.

TUNES, Elisiane Carra. **Avaliação dos gastos públicos e perspectiva de terceirização: compra de cartuchos de impressão na UFS**. 2009.

WESZ, Luís Fernando Peixoto; DALONGARO, Roberto Carlos. Custos dos serviços de terceiros versus servidor efetivo na gestão pública municipal. **Revista de La Facultad de Ciencias Económicas**, n. 18, p. 49-60, 2017.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 160 p. 2. ed.reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.