

**OUTSOURCING ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DA
CONTINGÊNCIA: ESTUDO DE CASO EM UMA TRANSPORTADORA DE
GUARAPUAVA-PR**

*ORGANIZATIONAL OUTSOURCING UNDER THE PERSPECTIVE OF CONTINGENCY
THEORY: CASE STUDY IN A CARRIER IN GUARAPUAVA-PR*

JUCILENE NAZARE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

RAFAEL HENRIQUE MAINARDES FERREIRA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

JULIANE SACHSER ANGNES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

LUCIANO FERREIRA DE LIMA

OUTSOURCING ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA: ESTUDO DE CASO EM UMA TRANSPORTADORA DE GUARAPUAVA-PR

Objetivo do estudo

Compreender como a terceirização (outsourcing) de mão de obra impactou o setor de transporte e logística a partir da perspectiva teórica da teoria da contingência.

Relevância/originalidade

O estudo se justifica pela necessidade da empresa refletir sobre o o impacto da terceirização no setor de transporte e logística, bem como, servir de base para outras empresas que desejam incluir esta estratégia no seu modelo de negócio.

Metodologia/abordagem

Método de pesquisa qualitativa, pautados no estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e observação direta, e, para análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo.

Principais resultados

A empresa foi afetada pelos fatores contingenciais: tomada de decisão, estratégia e estrutura. Os impactos negativos foram: falta de comunicação, não compartilhamento de informações, redistribuição de atividades, redução do quadro laboral, clima organizacional desarmonioso e desmotivação. Impacto positivo: aumento do faturamento.

Contribuições teóricas/metodológicas

Para o âmbito acadêmico, esta pesquisa serve para estudos na linha de estratégia voltados ao mercado de trabalho, e para àqueles que desejam abordar em suas pesquisas o processo de outsourcing e seus impactos.

Contribuições sociais/para a gestão

Permitiu conhecer como as organizações são afetadas e como elas reagem a aos fatores contingenciais, adaptando suas estruturas, buscando novas estratégias, tomando decisões que visam à continuidade e a sobrevivência da empresa, onde a terceirização pode ser utilizada por qualquer empresa.

Palavras-chave: Fatores contingenciais, Outsourcing, Impactos organizacionais

ORGANIZATIONAL OUTSOURCING UNDER THE PERSPECTIVE OF CONTINGENCY THEORY: CASE STUDY IN A CARRIER IN GUARAPUAVA-PR

Study purpose

To understand how the outsourcing of labor impacted the transport and logistics sector from the perspective of the Contingency Theory

Relevance / originality

The study is justified by the company's need to reflect on the impact of outsourcing on the transport and logistics sector, as well as serve as a basis for other companies that wish to include this strategy in their business model.

Methodology / approach

Qualitative research method, based on case study. Data collection took place through semi-structured interviews and direct observation, and content analysis was used for data analysis.

Main results

The company was affected by contingency factors: decision making, strategy and structure. The negative impacts were: lack of communication, non-sharing of information, redistribution of activities, reduction in the workforce, disharmonious organizational climate and lack of motivation. Positive impact: increased revenue.

Theoretical / methodological contributions

For the academic field, this research serves for studies in the line of strategy aimed at the labor market, and for those who wish to address the outsourcing process and its impacts in their research.

Social / management contributions

Allowed knowing how organizations are affected and how they react to contingent factors, adapting their structures, seeking new strategies, making decisions aimed at the continuity and survival of the company, where outsourcing can be used by any company.

Keywords: Contingency Factors, Outsourcing, Organizational impacts

OUTSOURCING ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA: ESTUDO DE CASO EM UMA TRANSPORTADORA DE GUARAPUAVA-PR

1 Introdução

A pressão e a competitividade que permeiam a realidade organizacional estão cada vez mais evidentes, acarretando novos modelos de atuação de negócios. Para Santos (2011), é notório o acirrado crescimento do cenário competitivo juntamente com o advento da globalização, os quais têm direcionado as empresas rumo a caminhos novos e estratégicos.

Assim, na tentativa de encontrar um modelo estrutural perfeito, as organizações têm buscado novas formas de gestão. Estas novas formas de gestão surgem com força na década de 50, e nesta década especificamente, a teoria da contingência, que veio justamente contrapor a ideia que existe um modelo único de estrutura organizacional adequada para todas as organizações.

Na busca pela melhor gestão, as organizações têm utilizado como estratégia a terceirização, com intuito de alavancar seus resultados e sobressair perante seus concorrentes. De acordo com Silva e Mota (2019), as empresas notaram que as técnicas e tecnologias já não eram suficientes para alcançar seus resultados, então viram na terceirização à oportunidade de alcançar conhecimentos técnicos que não possuíam, e assim obter vantagem competitiva.

Diante do exposto, esta pesquisa se propôs em realizar um estudo no setor de transporte e logística de uma transportadora rodoviária de cargas de médio porte, localizada no município de Guarapuava-PR, relacionando os impactos do processo da terceirização. Para tanto, questiona-se: **Como a terceirização (*outsourcing*) da mão de obra impactou o setor de transporte e logística?**

No intuito de responder tal questionamento, este estudo tem como objetivo geral compreender como a terceirização (*outsourcing*) de mão de obra impactou o setor de transporte e logística a partir da perspectiva teórica da teoria da contingência.

Para tanto, os objetivos específicos foram: a) identificar os principais fatores contingenciais que levaram à mudança na organização; b) descrever os principais impactos da terceirização de mão de obra no setor de transporte e logística; c) refletir sobre o nível de aceção e resistência desta estratégia.

Essencial salientar que este estudo se justifica pela necessidade da própria empresa refletir se o processo de terceirização impactou negativamente ou positivamente o setor analisado, bem como, servir de base para outras empresas que desejam incluir esta estratégia no seu modelo de negócio, permitindo-lhes maior compreensão do processo de terceirização. Esta reflexão centra-se, portanto, na linha de estratégia focada para o mercado de trabalho, fruto do empenho de pesquisas no Mestrado Profissional de Administração.

Na próxima seção foi abordada a fundamentação teórica e a descrição dos procedimentos metodológicos de pesquisa. Por fim, foi apresentada a análise dos resultados, bem como suas considerações finais e sugestões.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico está dividido em três seções, onde foi abordada a concepção da teoria contingencial, os aspectos do *outsourcing* e a estrutura organizacional.

2.1 Concepções da Teoria Contingencial

Contrariando a teoria clássica, que buscava uma forma única de gestão, a teoria contingencial traz em seus estudos que há muitas formas de administrar, considerando que as empresas devem se adaptar às mudanças ambientais (Camacho, 2010). Corroborando Donaldson (2014, p. 104) afirma que “a teoria da contingência estabelece que não haja uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações”.

Para Zanatta (2018, p. 3), “a teoria da contingência estrutural é positivista, funcionalista, estruturalista e sistêmica, e pressupõe que a estrutura é um conjunto de relações que não é imposta, ela emerge, desta forma, não é determinista, pois não determina uma única estrutura ideal”. Desta forma não há uma única maneira de gestão (Donaldson, 2014).

O cerne da teoria contingencial é explanar sobre como os fatores organizacionais, por exemplo, ambientes incertos podem vir a influenciar no processo decisório das organizações e como estes acabam influenciando na escolha estratégica e conseqüentemente a uma nova estrutura (Soares, Cavalcante & Santos, 2019). Picchiali e Ferreira (2019, p. 18), afirmam que “a interação com meio ambiente, a troca de informações e os reflexos de tudo o que ocorre no contexto da empresa influencia a forma como ocorre à gestão, a tomada de decisão”.

A palavra contingência está vinculada a algo incerto, que está fora de controle da entidade, ao qual não pode ser influenciada pela organização, mas que pode influenciá-la (Molinari & Guerreiro, 2004). De acordo com Picchiali e Ferreira (2019), a empresa deve observar o ambiente no qual está inserida, identificando as variáveis que podem lhe afetar direta ou indiretamente, no intuito de agir de maneira proativa as tais mudanças.

De acordo com Certo e Peter (2005), o ambiente organizacional é composto por diversos elementos, tanto externo como interno que podem influenciar no resultado da empresa. Dessa forma, as organizações devem analisar esses elementos de forma a erradicá-los (riscos) ou aproveitá-los (oportunidades). E neste contexto, como uma forma de aproveitar a oportunidade, surge o *outsourcing*, como uma ferramenta estratégica da empresa. A visão contingencialista busca identificar fatores de sucesso para a sobrevivência num ambiente competitivo e a adequação prática das características organizacionais, objetivando vencer os desafios impostos pelo meio (Wood Jr., 2009).

2.2 Aspectos do *Outsourcing*

De acordo com Sousa *et al.* (2013, p. 52), o *outsourcing* já é mundialmente conhecido e “trata-se da ação de obter mão-de-obra de fora da empresa, ou seja, terceirizada”. Para Gama e Brandão (2011, p. 9), “o *outsourcing* pode ser definido como uma forma híbrida de governança”, envolvendo a transferência de bens ou serviços para fontes externas (terceirização).

É uma técnica administrativa utilizada como ferramenta estratégica pelas organizações que surgiu nos Estados Unidos na segunda Guerra mundial (Almeida, Batista & Cabral, 2016), sendo amplamente adotada, especialmente nas últimas décadas, como meio de ganhar competitividade (Sousa *et al.*, 2013). Chegou ao Brasil na década de 80 com as empresas multinacionais do automobilismo (Queiroz, 1998). Desde então, as empresas têm passado por diversas mudanças e conseqüentemente alterado as formas de trabalho.

Até 2017 era permitido terceirizar apenas atividades-meio, ou seja, aquelas que não fossem atividades principais das organizações. No entanto, a Lei 6.019, de 3 de janeiro de 1974, incluído pela Lei 13.429, de 2017, alterou seu Art. 9º, parágrafo 3º, onde afirma que “o contrato de trabalho temporário pode versar sobre o desenvolvimento de atividades-meio e atividades-fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços”. Com esta alteração as empresas têm mais flexibilidade ao adotar a terceirização para seu modelo de negócio. “Outra razão que leva

uma empresa ao *outsourcing* é o aumento da flexibilidade para atender às mudanças do mercado” (Gama & Brandão, 2011).

Para atender as demandas mercadológicas as empresas buscam se adaptar ao ambiente onde estão inseridas, e assim, executam estratégias que lhe possibilitem alcançar esse objetivo, e a terceirização é uma destas estratégias. De acordo com Silva, Silva e Neto (2009, p. 5) “terceirizar é uma opção estratégica para melhorar a gestão da organização”. Corroborando Moraes e Maia (2020, p. 190), afirmam que “a terceirização é uma estratégia recente de gestão para responder às exigências do mercado competitivo e global”. Neste contexto de adaptação, a teoria da contingência vem com o enfoque de que as organizações devem ser gerenciadas de acordo com as especificidades de seus processos, levando em conta os fatores contingenciais (Petry *et al.*, 2020).

Em decorrência de fatores contingenciais identificados no ambiente, a terceirização surge como uma ferramenta estratégica na busca por vantagem competitiva e benefícios econômicos (Espino-Rodríguez & Ramíres-Fierro, 2018). “A terceirização surge como possibilidade concreta para vantagem competitiva. Pode-se dizer que é uma ferramenta estratégica, cuja exploração pelas empresas está se dando de forma gradativa” (Silva, Silva & Neto, 2009, p. 6). Sendo utilizada por diversas empresas para ter alavancagem perante seus concorrentes.

De acordo com Moraes e Maia (2020), a terceirização tem se tornado uma importante ferramenta na escolha por uma administração com melhores resultados, buscando modelos mais eficientes para a gestão. É uma tendência irreversível que as organizações têm utilizado com a finalidade de tornarem-se mais aptas para enfrentar seus concorrentes, por meio de elevação na produtividade, na melhora da qualidade e na redução de custos (Imhoff & Mortari, 2005). A terceirização também é utilizada na busca por especialistas, quando a empresa quer evitar investimento em *know-how* (Moraes & Maia, 2020).

Quando a os gestores decidem pela estratégia da terceirização, ocorre uma intervenção na estrutura, a qual leva a mudanças organizacionais, e assim, esta mudança traz impactos à organização. Uma modificação nos elementos estruturais de uma organização, como “a divisão do trabalho, a alocação dos poderes de decisão, escolhas dos mecanismos de coordenação, delineamento das fronteiras da organização e redes de relacionamentos informais” é caracterizada como uma intervenção na estrutura (Perrotti & Vasconcellos, 2005, p. 2).

2.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional está relacionada com a forma de como esta distribui suas atividades desde o nível mais baixo até a cúpula administrativa (Vasconcellos & Hemsley, 1997). É a maneira pela qual as atividades são divididas e, como a coordenação é executada (Mintzberg, 2003). Para Biasca (1995), a estrutura está relacionada a componentes físicos, procedimentos e culturais de uma empresa, como as instalações físicas, processos administrativos, financeiros e legais.

Para Perrotti e Vasconcellos (2005, p. 2), “estrutura organizacional é concebida para ser um processo de decisão para trazer coerência entre os objetivos e propósitos para os quais a organização existe, o modelo de divisão do trabalho e de coordenação entre unidades e as pessoas que farão o trabalho”. Ainda para os autores a estrutura organizacional facilita a comunicação entre grupos de pessoas para que estas combinem, coordenem e controlem as atividades e recursos da organização da maneira mais apropriada, no intuito de valorar seus produtos e serviços.

Desta forma, é evidente que a estrutura organizacional está pautada em como a empresa gerencia suas tarefas e seu modelo de negócio. Para Osterwalder e Pigneur (2011), a estrutura

impulsiona a criação de novos modelos, tendo como principais motivadores a insatisfação do modelo atual, a necessidade de adaptação ou visando à prospecção da empresa. O principal motivador na definição estrutural é a estratégia, ou seja, a empresa ao executar uma estratégia, acaba por ter que adaptar sua estrutura de acordo com tal estratégia, se não o fizer certamente não terá eficiência no seu novo modelo (Chandler Jr., 1962).

Outro fator atrelado à estrutura é o papel dos gestores, onde estes são responsáveis pela coordenação, planejamento do empreendimento e tomada de decisões. “A expansão de volume, a dispersão geográfica, a integração vertical, a diversificação de produtos constituem um peso sobre a tomada de decisões da alta administração” (Ansoff, 1965, p. 138). A tomada de decisão é uma ação ligada diretamente ao papel dos gestores, uma vez que, faz parte da rotina dos mesmos (Soares, Cavalcante & Santos, 2019).

É a capacidade de percepção dos executivos com relação aos fatores contingências que permitem as organizações traçarem novas estratégias, as quais levam a uma reestruturação organizacional, adaptando-se aos fatores contingenciais (Sobra & Peci, 2013).

De acordo com Soares, Cavalcante e Santos (2019), fatores contingenciais podem afetar o processo de tomada de decisão, uma vez que, os ambientes nos quais as empresas estão inseridas são incertos. Quanto maior o nível da contingência incerteza ambiental, mais informações são necessárias para a tomada de decisão (Dallabona, Silva & Lavarda, 2019).

O cerne da teoria contingencial é compreender as variáveis que afetam a estrutura organizacional (Moreno *et al.*, 2016). No entanto a identificação dos fatores contingenciais é feita pelos gestores das empresas, estes que irão tomar as decisões estratégicas. De acordo com Guerra (2007), o gestor irá avaliar o quão hostil é o ambiente externo e assim fazer uma relação com os demais elementos da organização como estratégias, estruturas e controles. Pode-se dizer que as decisões tomadas pelos gestores fazem total diferença nas estratégias organizacionais, as quais afetam diretamente a forma estrutural da empresa, que irá implantar algumas mudanças, no intuito de adaptação e sobrevivência.

3 Aspectos Metodológicos

Para o desenvolvimento da pesquisa ora proposta foi utilizada a metodologia qualitativa como método de pesquisa. Minayo (2010, p. 57), define a pesquisa qualitativa como o método “que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos”.

Para tanto, o método de estudo elegido foi à pesquisa explicativa, por meio da estratégia de estudo de caso. De acordo com Yin (2015), a pesquisa de estudo de caso surge da necessidade de entender fenômenos sociais complexos, tendo como foco um caso do mundo real e pode ser aplicado individualmente, em pequenos grupos e em processos organizacionais.

Para tanto, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas individuais. Esse modelo de entrevista é baseado em um roteiro com perguntas pré-definidas. De acordo com Godoy e Matos (2006, p. 304), a entrevista baseada em roteiro é “caracterizada pela preparação desse roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista”.

Dessa forma, nesta pesquisa foram entrevistados três colaboradores efetivos que já faziam parte do setor de transporte e logística antes da implantação da terceirização e os dois diretores. Ao entrevistar diretores e colaboradores, foi possível ter duas perspectivas diferentes sobre o mesmo caso, em uma visão estratégica e operacional.

O primeiro contato com os entrevistados foi por meio de mensagem de @*whatsapp* e posteriormente foi realizada uma visita na empresa. As entrevistas ocorreram no mês de

novembro de 2020, onde cada entrevistado pôde discorrer por aproximadamente 40 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas com dois aparelhos celulares e posteriormente transcritas de forma manual. Para Bardin (2011), no momento da transcrição deve atentar-se ao máximo de informações, tanto da linguística, aquilo que foi falado de forma oral, como da paralinguística, ações percebidas pelo entrevistador, como as pausas, alteração na voz, risos, tons irônicos e aspectos emocionais.

No percurso de coleta de dados também se realizou a observação direta. De acordo com Ludke e André (1986), a experiência direta é a melhor forma de verificação da ocorrência, permitindo que o pesquisador tenha mais proximidade do ponto de vista dos sujeitos, além de possibilitar coletar de dados em situações que seria impossível de outras formas.

Quanto à técnica de análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo que “aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2004, p. 33). Trata-se de uma forma analítica que permite compreender o que foi dito no discurso dos atores sociais entrevistados.

Para análise das transcrições das entrevistas com os diretores foram categorizadas frases que remetessem a identificação dos fatores contingenciais e para análise das entrevistas dos colaboradores efetivos, foi categorizado por frases que identificassem os impactos, o nível de aceção e resistência do processo *outsourcing*. Bardin (2011, p. 37), define as categorias como uma “espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivas, da mensagem”.

4 Resultados e Discussões

4.1 Caracterização da Empresa

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma transportadora localizada no município de Guarapuava-PR. A empresa estudada está há 40 anos no mercado de transporte rodoviário de cargas, atuando em todo território brasileiro, mas com maior intensidade no estado de São Paulo e Paraná. É uma empresa familiar composta por dois sócios e um quadro de 150 funcionários, entre funcionários administrativos, motoristas e mão de obra terceiriza.

Seu organograma hoje é composto por seis setores: Diretoria, Financeiro, Contabilidade, Manutenção, Almoxarifado e Transporte e Logística, sendo este último o setor estudado. O setor de transporte e logística atualmente é composto por três funcionários efetivos, os quais trabalham na matriz, em Guarapuava-PR e mais cinco terceirizados, desses três trabalham em São Paulo, um em Curitiba-PR e um na matriz.

4.2 Principais Fatores Contingenciais

Visando uma melhor organização para apresentação dos resultados, optou-se primeiramente por analisar as entrevistas dos diretores. Quando perguntado sobre os principais motivadores/fatores contingenciais que levaram a empresa mudar, os diretores responderam:

Fator	Depoimento
“QUAIS OS PRINCIPAIS FATORES CONTINGENCIAIS QUE LEVARAM A EMPRESA MUDAR?”	E1: “Fazia tempo que a gente queria mudar de mercado [...] a ideia era sair do mercado de grãos”. “A nossa ideia foi baseada nestes dois ramos, o futuro do setor e nos principais players do mercado”.

	E2: “Quando teve o rompimento do contrato da Coamo ou <i>nós íamos pra fora buscar alternativas</i> mais complexas e logicamente com ganhos maiores ou <i>íamos ficar batendo cabeça por aí, num ou outro</i> ”.
--	---

Quadro 1 – Depoimento dos gestores diante dos fatores contingenciais

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Em ambos os depoimentos fica claro que a mudança foi oriunda de fatores contingenciais. Ao referir-se “*a gente queria mudar de mercado*” “*nós íamos pra fora buscar alternativas*” “*a nossa ideia*”, é possível identificar que a mudança partiu de uma decisão dos gestores, os quais ao avaliar o cenário no qual a empresa estava naquele momento identificaram não ser o que desejavam, e assim, buscaram uma maneira de adaptação ao ambiente.

Segundo Donaldson (2014), a tomada de decisão pelos gestores é um fator contingencial. Para Picchiali e Ferreira (2019, p. 6), “a organização deve se moldar e adaptar-se a um ambiente [...] de mercados diferenciados, com o intuito [...] de obter maior grau de eficácia e competitividade”, uma vez que, a identificação de uma oportunidade ou ameaça faz parte das tomadas de decisões, sendo os gestores responsáveis pela identificação destes fatores (Sobral & Peci, 2013). No entanto, ao tomarem essa decisão acarretou outros fatores contingências, o quadro 2 traz a explanação.

Fator	Depoimento
“POR QUE A EMPRESA DECIDIU ADOTAR A ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO DENTRE OUTRAS?”	<p>E1: “Decidimos terceirizar, porque com a terceirização além do conhecimento técnico, podemos descentralizar mais a operação”.</p> <p>“Conseguimos atender melhor os clientes, estamos nos sentindo mais solidificados [...] isso dá uma segurança para investir”.</p> <p>E2: “Terceirizamos, porque a outra estratégica era formar o pessoal que nós tínhamos [...] é gente nova que tem vontade de aprender”.</p>

Quadro 2 – Depoimento dos gestores diante dos fatores contingenciais

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

O fator contingencial identificado nestes depoimentos foi à estratégia. Diante do explanado, a estratégia adotada pelos gestores foi à terceirização da mão de obra no setor de transporte e logística. A terceirização é utilizada por muitas empresas como uma ferramenta estratégica, na busca por uma gestão mais eficiente, capaz de responder as exigências do mercado (Almeida, Batista & Cabral, 2016; Silva, Silva & Neto, 2009; Moraes & Maia, 2020). Surgiu como uma oportunidade na obtenção de conhecimentos técnicos, desta forma, alcançando vantagem competitiva (Silva & Mota, 2019). Sendo a busca por conhecimento técnico um dos requisitos que a empresa buscava ao terceirizar sua mão de obra, conforme explanado no depoimento do E1.

Com a terceirização os executivos buscaram adquirir para sua empresa conhecimento técnico, descentralização das operações, melhorar o atendimento com os clientes, se solidificar no mercado, ter segurança e manter um capital intelectual atualizado. Ações que visam o crescimento da empresa e a satisfação de clientes fazem parte da estratégia empresarial (Silva, Santos & Konrad, 2016). Como forma de responder as mudanças mercadológicas, na busca por conhecimento ou na busca por melhorar a competitividade é que as empresas traçam suas estratégias (Miles *et al.*, 1978; Mintzberg & Waters, 1985; Porter, 1981).

De acordo com Chandler Jr. (1962), as estratégias mudam as estruturas das empresas, fazendo-as se ajustarem. Desta forma, ao implantar a estratégia de terceirização a empresa teve que ajustar sua estrutura, e assim, gerou outro fator contingencial: Estrutura, a qual será abordada no quadro 3. Neste sentido, ao questioná-los sobre as metodologias aplicadas durante o processo de terceirização, se houve alguma mudança estrutural, as respostas foram:

<p>“QUAIS AS METODOLOGIAS APLICADAS DURANTE O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO, HOUVE ALGUMA MUDANÇA ESTRUTURAL?”</p>	<p>E1: “Teve bastante mudança no setor e ainda está tendo [...] de fluxograma, de separar as operações, [...] de distribuir funções”.</p> <p>“Foram abertas novas filiais e novos escritórios e alguns já foram encerrados [...] a idéia é manter a operação do tamanho certo e depois ir só ajustando”.</p> <p>E2: “A grande reestruturação não existiu [...] Foi aberto um escritório lá em São Paulo, pequeno, pra dar um suportezinho, o layout aqui está começando a se desenhar, começando a melhorar a estrutura”.</p>
--	---

Quadro 3 – Depoimento dos gestores diante dos fatores contingenciais

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Após as análises dos depoimentos, notou-se que E1 afirma ter tido uma reestruturação, já o E2 afirma não ter havido uma grande reestruturação. No entanto, independentemente do tamanho das mudanças, fica evidente que a estratégia de alguma forma afetou a estrutura organizacional. As estratégias tendem a provocar problemas nas empresas que só serão solucionados quando a mesma ajustar sua estrutura àquela estratégia (Chandler Jr. 1962; Silva, 1985). Dentre os ajustes constatou que a empresa redesenhou o setor de transporte e logística, redefinindo atividades, contratando mão de obra terceirizada, abrindo novas filiais e novos escritórios, bem como inativando algumas filiais.

Outra reestruturação, não dita nos depoimentos dos gestores, mas que foi observado nos depoimentos dos colaboradores, foi à redução no quadro de funcionários efetivos, com afirmações como: “Hoje há sobrecarga, pois de sete funcionários, hoje estamos em três”, “precisamos de mais gente, estamos com pouca gente no setor”, “hoje tá muito mais estressante, porque a gente abraçou várias funções. Como eu te falei, a gente começou com sete e hoje estamos em três”.

Dentre as variáveis contingenciais estão, a estrutura, a estratégia, a tecnologia, o ambiente, o tamanho da organização e as decisões tomadas pelos gestores (Soares, Cavalcante & Santos, 2019; Donaldson, 2014). Desta forma, após as análises dos depoimentos dos gestores, identificou que os fatores contingências que influenciaram a empresa foram: decisões dos gestores, estratégia e estrutura.

4.3 Impactos da terceirização de mão de obra no setor de transporte e logística

Na segunda etapa, foram analisadas as entrevistas dos colaboradores efetivos do setor de transporte e logística, no intuito de identificar os impactos da estratégia *outsourcing* no setor, bem como refletir sobre a aceção e resistência a esta estratégia.

Ao serem questionados se eles sabiam que a empresa implantaria a terceirização no setor, e sobre como era o trabalho antes e depois do processo de terceirização, quais atividades desenvolviam antes e depois da terceirização, como era o clima organizacional antes e atualmente, como eles se sentiam com o processo de terceirização, os profissionais fizeram relatos abrangentes, os quais foram categorizados considerando os principais impactos.

Neste sentido, considerando o contexto acima, os profissionais responderam conforme quadros abaixo:

Fator	Depoimento
<p>“VOCÊ SABIA QUE A EMPRESA IRIA IMPLANTAR A TERCEIRIZAÇÃO O SETOR?”</p>	<p>E1: “Não! Não sabia, eu não. Como eu já te disse nós fomos os últimos, a saber, ”.</p> <p>E2: “Não, pegaram todos nós de surpresa”.</p> <p>E3: “Não avisaram nada [...] Eles chegaram e falaram: oh, essa pessoa entrou aqui [...] não teve conversa”.</p>

Quadro 4 – Depoimento dos colaboradores diante dos impactos do *outsourcing*

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Fator	Depoimento
“COMO ERA O TRABALHO ANTES E DEPOIS DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO?”	<p>E1: “Nós éramos todos interligados [...] dialogávamos [...] com a contratação dos terceiros a gente se distanciou [...] acontece às coisas e somos os últimos, a saber,” [...] “Falta diálogo, falta reuniões com o transporte”.</p> <p>E2: “Antes a gente tinha aquela conversa, aquele diálogo no dia a dia [...] hoje é bem diferente o trabalho”.</p> <p>E3: “Antes a gente discutia e resolvia as coisas dentro do nosso próprio setor [...] hoje não, como foi terceirizado ficamos sabendo depois da atitude tomada [...] antigamente, a gente discutia antes de tomar a decisão”.</p>

Quadro 5 – Depoimento dos colaboradores diante dos impactos do *outsourcing*

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Para esta análise, foram segregadas duas questões, uma vez que, ambas estão relacionadas ao processo de comunicação. Conforme evidenciados nos depoimentos, ambos os profissionais não sabiam que o a empresa iria implantar uma mudança, evidenciando o não compartilhamento de informações pertinentes. Também ambos fazem menção a questões relativas ao diálogo, mas propriamente a falta dele, podendo considerar que um dos impactos causados pelo processo de terceirização é a falta na comunicação. Antunes (2012), afirma que a falta de comunicação leva a desconfiança dos envolvidos, e a desconfiança leva a não aceitação de uma mudança organizacional.

A comunicação está atrelada ao compartilhamento de informações, se as informações fluírem em todos os sentidos (vertical, horizontal e lateral), chegando a todos os *stakeholders*, certamente a empresa já terá grandes chances na implantação de uma mudança organizacional (Likert, 1975). Desta forma, nota-se que este impacto traz resistência na implantação da terceirização, mesmo dois anos após o *start*.

Visando proceder com a identificação dos impactos na estrutura organizacional, ao questionar sobre quais atividades desenvolviam antes e depois da terceirização, tais responderam:

Fator	Depoimento
“QUAIS ATIVIDADES DESENVOLVIAM ANTES E DEPOIS DA TERCEIRIZAÇÃO?”	<p>E1: [...] <i>hoje eu sofro mais para fazer meus fechamentos, porque dependo de informações dos terceiros e eles não passam no tempo certo. [...] Antes eu fazia o fechamento sem precisar deles, porque todas as informações estavam aqui no setor, estava perto da gente”.</i></p> <p>E2: “Antes eu trabalhava como gestor de frotas [...] era eu que comandava [...] tinha mais contato com os motoristas [...] hoje eu dou suporte para o pessoal terceirizado, eles que fazem as operações.”.</p> <p>E3: “Antes eu emitia conhecimento de transporte para viagem, dava apoio ao motorista [...] hoje eu tô trabalhando bem mais do que eu trabalhava antes [...] nosso serviço aumentou, eles falam que terceirizando diminuiu o serviço, muito pelo contrário, nós estamos fazendo o serviço nosso e da terceirização junto”.</p>

Quadro 6 – Depoimento dos colaboradores diante dos impactos do *outsourcing*

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Os depoimentos evidenciam que houve mudanças no que tange o desenvolvimento das atividades laborais. Nas observações feitas em campo, notou-se que antes o processo de transporte e logística centrava-se totalmente no escritório da matriz, onde os colaboradores

efetivos eram os responsáveis por todo o processo operacional, e atualmente, com a terceirização parte da operação foi realocada aos colaboradores terceirizados.

Na entrevista do gestor E1, ele afirma que com a terceirização pode-se “*descentralizar mais a operação*”. Esta descentralização obrigou a empresa a redistribuir as atividades do setor estudado, alterando sua estrutura. De acordo com Mintzberg (2003), a distribuição das atividades está diretamente ligada à estrutura organizacional. Corroborando Perrotti e Vasconcellos (2005), afirmam que o modelo de divisão de trabalho entre as pessoas que irão desempenhar as atividades faz parte do processo decisório da estrutura organizacional, permitindo melhor controle das atividades e recursos da organização. Logo, o impacto identificado foi à reestruturação das atividades laborais, caracterizada pela redistribuição das responsabilidades.

Ao serem questionados sobre o clima organizacional antes e atualmente, os profissionais responderam:

Fator	Depoimento
“COMO ERA O CLIMA ORGANIZACIONAL ANTES E ATUALMENTE?”	<p>E1: “Sempre foi bom, antes era <i>harmonioso</i>, mas agora vem o estresse, o cansaço, tem dias que a gente <i>não consegue nem suportar</i>”.</p> <p>E2: “O ambiente era ótimo, todo mundo <i>trabalhava unido</i> [...] hoje já não, nossa opinião não vale mais [...] <i>é cada um no seu quadrado</i>”.</p> <p>E3: “Antes desse processo o ambiente era bom, a gente tinha mais pessoas ajudando a gente [...] <i>era um convívio bom</i>, todo mundo se entendia, todo mundo interagia” [...] <i>Hoje o clima não é nada bom</i>”.</p>

Quadro 7 – Depoimento dos colaboradores diante dos impactos do *outsourcing*

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Nestes depoimentos nota-se que o processo de terceirização trouxe impactos no clima organizacional. Passou de um clima “*harmonioso*” para “*tem dias que a gente não consegue nem suportar*”, de “*todo mundo trabalhava unido*” para “*é cada um no seu quadrado*”, de “*era um convívio bom*” para “*hoje o clima não é nada bom*”.

A empresa ao implantar qualquer mudança deve considerar todos os aspectos dos envolvidos, buscando encontrar caminhos que facilitem a integração entre as pessoas. Lawrence e Lorsch (1967), afirmam que os problemas das organizações são devidos a integração ou a diferenciação. E nestes relatos é evidente que a empresa precisa executar uma estratégia de integração entre os colaboradores efetivos e os terceirizados, caso contrário pode não atingir a eficácia desejada. Quanto maior for à diferenciação, mais célere deve ser a integração (Picchiai & Ferreira, 2019).

Robbins (2008), afirma que as mudanças podem ser estruturais, tecnológicas e de pessoas. E a terceirização é uma mudança tanto estrutural, como de pessoas, e neste sentido a empresa deve desenvolver a integração e avivar o trabalho em equipe (Antunes, 2012). Likert (1975), afirma que uma das variáveis para aceitação de uma mudança organizacional é o bom relacionamento interpessoal com ênfase a confiança. Desta forma, o clima organizacional atualmente do setor estudado, não corresponde a um clima favorável para aceção do processo de terceirização.

O Quadro 8 traz as respostas ao serem questionado sobre como se sentem com o processo de terceirização.

Fator	Depoimento
“COMO VOCÊ SE SENTE COM O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO?”	<p>E1: “Antes eu sentia harmonia em trabalhar aqui [...] hoje me sinto <i>desvalorizado</i>, porque eu estando aqui ou não, dá na mesma”.</p>

	<p>E2: “Eu me sentia mais valorizado[...] hoje eu me sinto desvalorizado, porque depois que esse pessoal veio, só eles têm valor dentro da empresa.</p> <p>E3: “Antes eu me sentia satisfeito [...] hoje eu me sinto frustrado, porque a gente vem a sete anos construindo um caminho [...] hoje você não tem perspectiva de crescimento [...] do jeito que tá hoje com o pessoal terceirizado a gente vai empacar no mesmo lugar. Frustrou”.</p> <p>“[...] eles tinham de valorizar mais a parte do transporte”.</p>
--	---

Quadro 8 – Depoimento dos colaboradores diante dos impactos do *outsourcing*

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

São evidentes nos fragmentos dos depoimentos que atualmente os colaboradores efetivos estão descontentes com o processo de terceirização, eles se sentem desvalorizados e frustrados e, certamente estes sentimentos os levam a desmotivação. Tavares (2002, p. 23), afirma “quando um esforço despendido na busca de satisfazer uma necessidade é bloqueado, o indivíduo encontra-se em um estado de insatisfação física ou fisiológica que, ao ser vivenciado por longo intervalo de tempo, pode-se culminar em um estado de frustração ou desmotivação”.

Para Herzog (1991), ao implantar uma mudança na empresa não é apenas a estrutura física que é afetada, mas o comportamento das pessoas, e que, estas pessoas devem estar motivadas para aceitar tal mudança. Antunes (2012), afirma que o medo é o principal fator que leva a resistência de uma mudança. No entanto, se os administradores reconhecerem o valor de cada pessoa, satisfazendo suas necessidades sociais, passando-lhes confiança e motivação, mostrando que nem sempre mudar significa substituir as pessoas, a aceção será melhorada (Tavares, 2002; Antunes, 2012). O impacto identificado nestes depoimentos é a desmotivação com o processo de terceirização.

Até o presente momento identificou-se apenas impactos negativos do processo de terceirização, perante a visão dos colaboradores efetivos do setor de transporte e logística, e por tanto, foi lhes questionado diretamente sobre os impactos positivos do processo de terceirização, as respostas foram:

Fator	Depoimento
“QUAIS OS IMPACTOS POSITIVOS QUE VOCÊ PERCEBEU COM A TERCEIRIZAÇÃO?”	<p>E1: “Teve impacto bom em relação ao faturamento, pois com os terceiros foi faturado mais”.</p> <p>E2: “Pra empresa foi benéfica [...] o faturamento aumentou”.</p> <p>E3: “Acho que não tem nada benéfico deste processo”.</p>

Quadro 9 – Depoimento dos colaboradores diante dos impactos do *outsourcing*

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Nos depoimentos, nota-se que o impacto positivo relatado foi o aumento do faturamento, constatado por dois colaboradores, corroborando assim, com os objetivos identificados nos depoimentos dos gestores, ao decidirem implantar a terceirização como estratégia.

Os gestores buscavam a prospecção da empresa e melhores ganhos, e isso é alcançado com melhores desempenhos, neste caso, melhorando o faturamento. As decisões dos gestores devem buscar a maximização do desempenho e do resultado da empresa (Soares, Cavalcante & Santos, 2019), traçando estratégias que permitam a empresa agregar valor (Viveiros, 2020), ter crescimento, competitividade e melhores resultados (Silva, Santos & Konrad, 2016). Desta forma, após a análise dos depoimentos, a estratégia utilizada pela empresa cumpre o objetivo estratégico almejado pelos gestores, mas não apresenta aceção favorável pelo operacional.

5 Considerações Finais

O objetivo geral deste trabalho visava compreender como a terceirização (*outsourcing*) de mão de obra impactou o setor de transporte e logística a partir da perspectiva teórica da Teoria da Contingência. Após os levantamentos e análises ficou evidente que as decisões estratégicas impactaram diretamente a estrutura da empresa, a qual buscou nos seus planejamentos uma reestruturação organizacional, com o intuito de adaptar-se aos fatores contingenciais, e, o *outsourcing* foi uma das estratégias de adaptação. Os fatores contingenciais identificados neste estudo foram: tomada de decisão, estratégia e estrutura.

A tomada de decisão pelos gestores foi visando à sobrevivência e a prospecção da empresa. Quanto à estratégia escolhida (terceirização de mão de obra), os gestores buscavam conhecimento técnico e descentralização das operações.

Quanto à estrutura, a empresa teve alterações na estrutura física, caracterizando pela criação de novos escritórios e novas filiais, bem como findado alguns; na estrutura de pessoas, representada pela contratação de colaboradores terceirizados e pela redução do quadro de funcionários efetivos e por fim, na estrutura de processos, caracterizando pela redistribuição de atividades e descentralização das operações.

No entanto, ao proceder com esta estratégia, a empresa foi impactada de forma negativa e positiva. Na visão dos colaboradores, houve mais impactos negativos, sendo eles falta de comunicação, não compartilhamento de informações, redistribuição de atividades, redução do quadro laboral, clima organizacional desarmonioso e desmotivação. O único impacto positivo relatado foi o aumento no faturamento, sendo este o principal objetivo dos gestores.

Quanto à aceitação e resistência do processo de terceirização, pode-se evidenciar que os impactos negativos têm relação direta com aceitação e resistência. Quanto mais impactos negativos, maior a resistência, uma vez que, os envolvidos podem ver na mudança uma forma de desestabilizar seu trabalho, e assim, sentem medo e acabam resistindo à mudança (Antunes, 2012). Desta forma, pode-se afirmar que como teve mais impactos negativos, os colaboradores efetivos não aceitaram bem o processo de terceirização. No entanto, os gestores utilizaram de seu poder para impor a decisão, cabendo a eles aceitarem, mesmo insatisfeitos.

Este estudo também permitiu conhecer como as organizações são afetadas pelos ambientes externo e interno, e como elas reagem a estes fatores contingenciais adaptando suas estruturas, buscando novas estratégias, tomando decisões que visam à continuidade e a sobrevivência da empresa. Pôde-se verificar que não existe um modelo único de gestão, mas que cada empresa deve identificar suas oportunidades e ameaças, e assim, definir o que é melhor para seu modelo de negócio, fazendo jus ao que defende a teoria da contingência, que não existe uma única e melhor forma de gerir uma empresa (Donaldson, 2014).

Este estudo pode ser usado por empresas que desejam implantar essa estratégia, evidenciando que os mesmos devem incluir no seu planejamento estratégico todos os aspectos, como estrutura, os processos e principalmente as pessoas que serão afetadas, e não apenas focar nos resultados, uma vez que, os resultados dependem do correto gerenciamento das pessoas envolvidas (Herzog, 1991).

Para o âmbito acadêmico, esta pesquisa serve para estudos na linha de estratégia voltados ao mercado de trabalho, e para aqueles que desejam abordar em suas pesquisas o processo de *outsourcing* e seus impactos. E, como sugestão para pesquisas futuras, torna-se relevante discorrer sobre o impacto positivo identificado nesta pesquisa: aumento do faturamento.

Referências

ALMEIDA, L. R. S. de.; BATISTA, S. S.; CABRAL, A. P. P. da S. O outsourcing como ferramenta estratégica nas mudanças de paradigmas organizacionais. *Veredas Favip-Revista Eletrônica de Ciências*, v. 8, n. 2, p. 103-119, 2016. Disponível em: <http://www.veredas.favip.edu.br/ojs/index.php/veredas1/article/view/310>. Acesso em: 10 nov. 2020.

ANTUNES, S. M. G. A Mudança organizacional e a Gestão da Mudança. In Santos, P. (Coord.). *Secretariado: ser competitivo em Organizações de Futuro*. Atas das Jornadas. ESTGL (CD-ROM), 2012. ISBN: 978-989-97258-1-2. Disponível em: <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/4452>. Acesso em: 25 nov. 2020.

ANSOFF, H.L. *Corporate strategy*. McGraw-Hill, Nova Iorque, 1965.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3 ed. Edições 70. Lisboa. Portugal, 2004.

_____. *Análise de conteúdo*. Edições 70. Lisboa. Portugal, 2011.

BIASCA, R. E. *Resizing: reestruturando, replanejando e recriando a empresa para conseguir competitividade*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

CAMACHO, R. R. *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência*. 2010. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Doi 10.11606/T.12.2010.tde-22012011-164307. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011-164307/pt-br.php>. Acesso em: 05 out. 2020.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração Estratégica*. 5. ed. São Paulo: 2005.

CHANDLER JR., A. D. *Strategy and Structure: chapters in the History of industrial enterprise*. Cambridge MA: MIT Press, 1962.

DALLABONA, L. F.; SILVA, D. M. de A.; LAVARDA, C. E. F. Variáveis Contingenciais, Estilos de Liderança e Folga Organizacional Predominantes em uma Indústria Têxtil de Santa Catarina. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 17, n. 1, p. 21-41, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52406/variaveis-contingenciais--estilos-de-lideranca-e-folga-organizacional-predominantes-em-uma-industria-textil-de-santa-catarina/i/pt-br>. Acesso em: 05 out. 2020.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S., HARDY, C. e NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2014.

ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F.; RAMÍREZ-FIERRO, J. C. Managers' attitudes toward hotel outsourcing in a tourist destination. An approach from the benefits and risks perspective. *Tourism management perspectives*, v. 26, p. 143-152,

2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10553/41764>. Acesso em: 07 nov. 2020.
- GAMA, J. R.; BRANDÃO, M. M. Outsourcing de serviços públicos hospitalares na região da Grande Vitória/ES. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, v. 5, n. 3, 2011. Disponível em: <http://repec.org.br/repec/article/view/97>. Acesso em: 05 out. 2020.
- GUERRA, A. R. *Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência*. 2007. 136 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração FEA - Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-24052007-085106/en.php>. Acesso em: 25 nov. 2020.
- HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*, v. 42, n. 3, p. 6, 1991.
- IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, v. 2, n. 3, p. 94, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/download/6219/3720>. Acesso em: 10 out. 2020.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, vol. 12, p.1-47, 1967. Disponível em: www.jstor.org/stable/2391211. Acesso em: 10 dez. 2020.
- Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017*. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 10 nov. 2020.
- LIKERT, R. *A organização humana*. São Paulo: Editora Atlas, 1975.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MILES, R. *et al.* Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, v. 3, n. 3, 1978, p. 546-562. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/40937591_Organizational_Strategy_Structure_and_Process. Acesso em: 25 nov. 2020.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2010.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250060306>. Acesso em: 25 nov. 2020.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOLINARI, S. KR; GUERREIRO, R. Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um

estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4, 2004. São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: EAC/FEA/USP, 2004. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001397370>. Acesso em: 05 out. 2020.

MORAES, J. P. S. C.; MAIA, L. C. C. Terceirização no Brasil: uma revisão sistemática de estudos de caso. *Revista de Administração Unimep*, v. 18, n. 2, p. 188-208, 2020. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1731>. Acesso em: 05 nov. 2020.

MORENO, T. C. B. *et al.* Capital Intelectual e o sistema de controles gerenciais das instituições públicas de ensino superior: um ensaio teórico sob a perspectiva da teoria da contingência. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 15, n. 3, p. 39-52, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331247426004.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PERROTTI, E.; VASCONCELLOS, E. P. G. de. Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2005. Disponível em: <http://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/390>. Acesso em: 05 out. 2020.

PETRY, D. R. *et al.* Organizational performance: influence of contingency factors in Santa Catarina software development companies. *Brazilian Journal of Management*, v. 13, n. 1, p. 202-219, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/29370>. Acesso em: 20 nov. 2020.

PICCHIAI, D.; FERREIRA, A. O. Gestão de micro e pequenas empresas: estudo em restaurantes da região metropolitana de Campinas. *DRD - Desenvolvimento Regional em debate*, v. 9, p. 454-477, 2019. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2117>. Acesso em: 05 out. 2020.

PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/257639?seq=1>. Acesso em: 20 out. 2020.

QUEIROZ, C. A. R. S. de. *Manual e terceirização*. 9. ed. São Paulo: STS, 1998.

ROBBINS, S. *Organizational Change and Development In Organizational Behavior: Concepts. Controversies. Applications*. New Jersey: Prentice-Hall, 2008.

RODRÍGUEZ, T. F. E.; ROBAÍNA, V. P. Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *Hospitality Management*, 23, p. 287-306, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431903001026>. Acesso em: 05 out. 2020.

SANTOS, L. M. dos *et al.* Análise do Desempenho de Empresas do Setor de Confecções Brasileiro sob a Ótica da Teoria da Contingência Estrutural: Um Estudo Empírico. *Revista*

Gestão & Tecnologia, v. 11, n. 2, p. 34-52, 2011. Disponível em:
<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/290>. Acesso em: 25 nov. 2020.

SILVA, A. P.; SANTOS, J. C.; KONRAD, M. R. Teoria geral dos sistemas: diferencial organizacional que viabiliza o pleno entendimento da empresa. *Educação, Gestão e Sociedade*, v. 6, p. 1-12, 2016. Disponível em:
http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162834.pdf. Acesso em: 01 nov. 2020.

SILVA, J. G. B. da.; SILVA, F. F. da S.; NETO, J. E. de A. Terceirização: um instrumento estratégico para eficácia das organizações. In: XXIX encontro nacional de engenharia de produção, 24, 2009. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. *Enegep*. Salvador, 2009. Disponível em:
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_091_622_14500.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

SILVA, L. E. P. C. Estratégia empresarial e estrutura organizacional sob a ótica mercadológica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 35-51, 1985. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901985000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 nov 2020.

SILVA, L. M. C. da; MOTA, C. M. F. Terceirização do setor logístico nas indústrias. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 2019. Disponível em:
<https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/07/terceirizacao-setor-logistico.html>. Acesso em: 25 nov. 2020.

SOARES, Y. M. A.; CAVALCANTE, P. R. N.; SANTOS, Y. D. dos. Informações contingências: um estudo sobre a percepção de gestores do setor de óleo e gás no Brasil. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe) - ISSN 2177-4153*, v. 17, n. 3, p. 26-40, 2019. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5555>. Acesso em: 20 out. 2020.

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro*. 2 ed. São Paulo: PEARSON, 2013.

SOUSA, E. C. S. *et al.* “Outsourcing” como Ferramenta Estratégica de Gestão Empresarial: situação de algumas empresas do Vale do Paraíba. *Revista de Gestão & Tecnologia*, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/lo/index.php/reget/article/view/54>. Acesso em: 10 nov. 2020.

TAVARES, F. P. Motivação e desmotivação sob o enfoque organizacional. *Administração E Ciências Contábeis*, v. 6, p. 21, 2002. Disponível em:
<http://unifafibe.com.br/revistahispecilema/pdf/revista6.pdf#page=21>. Acesso em: 25 nov. 2020.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. *Estrutura das organizações*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997

VIVEIROS, R. T. de. *Gestão estratégica no século XXI: a integração da gestão da inovação e da gestão do conhecimento na estratégia organizacional*. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas – MPGPP) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de administração

de empresas de São Paulo. São Paulo, 2020. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/28874>. Acesso em: 05 out. 2020.

WOOD JR, T. (Coord.). *Mudança Organizacional*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/27284273/MUDAN%C3%87A_ORGANIZACIONAL. Acesso em: 01 set. 2020.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANATTA, J. M. Teoria da contingência estrutural e alinhamento estratégico: discussão no campo teórico dos estudos organizacionais. *Brazilian Journal of Development*, v. 4, n. 7, p. 4232-4241, 2018. Disponível em:
<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/477>. Acesso em: 05 nov. 2020.