



FACULDADE DE NEGÓCIOS
METROPOLITANA

FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CONSTRUÇÃO CIVIL E AS DIFICILDADES DAS CONSTRUTORAS EM GERIR
EMPREITEIRAS TERCEIRIZADAS**

Aluna: Verônica Silva da Paixão
Orientadora: Profa. Me. Sara Cristina Marques Amâncio

RESUMO

O mercado da construção civil nunca esteve tão competitivo e buscar formas de equilibrar as contas se faz necessário num ambiente cheio de desafios. Uma destas alternativas é trabalhar na gestão de empresas terceirizadas. O objetivo deste trabalho é identificar as dificuldades de uma construtora na região de Ribeirão Preto-SP para gerir empreiteiras terceirizadas, visando conhecer vantagens e desvantagens nesta relação. Foi adotada como metodologia o estudo de caso com entrevista semiestruturada com os gestores e empreiteiros envolvidos no processo da empresa a ser estudada. Apesar dos esforços em melhorar o relacionamento e eliminar os conflitos entre as partes, este trabalho aponta algumas reflexões acerca de possíveis soluções encontradas para atender às necessidades de todos os envolvidos.

Palavras-chave: Terceirização, Gestão de empreiteira, Construção civil.

ABSTRACT

The civil construction market has never been more competitive and looking for ways to balance the accounts is necessary in an environment full of challenges. One of these alternatives is to work in the management of outsourced companies. The objective of this work is to identify the difficulties of a construction company in the Ribeirão Preto-SP region to manage outsourced contractors, in order to know the advantages and disadvantages in this relationship. The methodology used was a case study with a semi-structured interview with the managers and contractors involved in the process of the company to be studied. Despite efforts to improve the relationship and eliminate conflicts between the parties, this work points out some reflections on possible solutions found to meet the needs of all involved.

Keywords: Outsourcing, Contractor Management, Construction.

INTRODUÇÃO

As relações comerciais atuais são marcadas pela competitividade entre as empresas nos diversos segmentos, forçando-as a buscar soluções mais eficientes e eficazes para melhor gerenciamento de suas operações empresariais.

Neste cenário, observa-se uma crescente procura por processos de terceirização/subcontratação na indústria da construção civil como uma das alternativas adotadas pelas empresas para se tornarem mais competitivas no mercado.

Segundo Choma (2007), a construção civil passou a contratar mais através dos processos de terceirização e subcontratação, ao invés de manter grandes quadros de funcionários. E esta prática ainda permanece atualmente e está presente nos processos de contratação de empreiteiras pelas empresas de construção civil. Porém, é perceptível algumas dificuldades de gerenciamento desta mão-de-obra terceirizada, visto que uma parte dos colaboradores que trabalham na obra não faz parte do quadro de funcionário das construtoras, gerando problemas para este gerenciamento de pessoal.

Neste sentido, o objetivo principal deste trabalho é identificar as dificuldades de uma construtora na região de Ribeirão Preto-SP para gerir empreiteiras terceirizadas, visando conhecer vantagens e desvantagens nesta relação. Também se faz necessário atender a alguns objetivos específicos como propor alternativas que visem solucionar estas dificuldades encontradas, bem como conhecer se tal dificuldade remete ao porte das empresas contratadas.

Mas como gerir estas empresas terceirizadas de forma satisfatória sem que seus problemas internos reflitam direta ou indiretamente no produto final entregue pelas construtoras?

Para apoiar estas discussões, faz-se necessário realizar uma análise sobre algumas dificuldades que são observadas por empresas da área de construção civil:

- Normalmente essas empresas terceirizadas têm uma mortalidade elevadíssima;
- Empregam mão-de-obra com baixa qualificação e desmotivada, em razão da falta de incentivos;
- Os sócios dessas empresas adquirem bens pessoais incompatíveis com seu rendimento e em um curto período perdem, em geral, não só os bens adquiridos após

a constituição da empresa, como também os anteriores em uma tentativa desesperada de salvar a empresa da falência;

- Normalmente essas empresas possuem débitos tributários de montante elevado se comparados com o faturamento.

Diante disso, este trabalho vai procurar trazer um olhar mais esclarecedor acerca das dificuldades existentes com empreiteiros terceirizados e uma construtora da região de Ribeirão Preto, ajudando os autores a ampliarem seus conhecimentos e entender por que algumas situações acontecem e como poderão ser solucionadas ou amenizadas.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 O setor de Construção Civil

Construção Civil é o nome dado a todo tipo de construção que interaja com uma comunidade, cidade ou população. O nome Construção Civil é usado até hoje, pois antigamente, a engenharia era dividida em duas grandes áreas: Civil e militar. Com o tempo, tal divisão foi perdendo seu efeito, e hoje compreendemos por Construção Civil tudo o que engloba a participação de engenheiros e arquitetos civis em conjunto com profissionais de outras áreas de conhecimento (UDIAÇO, 2020).

Em 1990 no Brasil, já se iniciava uma preocupação maior com a qualidade da produção, passando então as construtoras a qualificar melhor a mão de obra de suas equipes.

À medida que aumentam as demandas em infraestrutura e engenharia, as empresas do setor são compelidas a inovar e diversificar suas relações e estratégias empresariais, para que possam sobreviver no mercado. Segundo Serra (2001), nesse cenário de crescimento, ganha espaço o regime de terceirização ou subcontratação, que de um modo geral busca o aumento da flexibilidade empresarial, o incremento da produtividade e competitividade, a redução de custos e a transferência de riscos através da delegação de atividades para operários especializados nas suas funções.

1.2 História da terceirização

Segundo Giosa (1997), a terceirização originou-se nos Estados Unidos, logo após o surgimento da Segunda Guerra Mundial, como um processo e uma técnica de gestão administrativa. O objetivo principal das indústrias bélicas era se concentrar no desenvolvimento da produção de armamentos, passando a delegar algumas atividades de suporte para empresas prestadoras de serviço, por meio de contratação.

Logo após, com a chegada do Fordismo, que simplificou o modelo Taylorista e utilizou princípios de padronização. Foi incorporada a hierarquização do sistema produtivo intensificando, assim, os laços de subordinação do trabalhador com o empregador. Fortalecendo a ideia dos conceitos de empregado e empregador (PACÍFICO, 2017).

De acordo com Carelli (2004, p. 43-44),

A produção, então, organizava-se, a partir das ideias de Henry Ford e Frederick Taylor, em uma grande unidade fabril que concentrava todas as atividades necessárias à confecção do produto final. Os trabalhadores eram organizados em torno da linha de produção, todos detendo o mesmo estatuto, organizados, porém, em forma piramidal de hierarquia. Assim, a empresa não somente concentrava todas as atividades sob sua responsabilidade, como organizava seus trabalhadores sob sua dependência e comando direto, por meio de sua estrutura hierarquizada.

Depois da Segunda Guerra Mundial, no Japão surge o Toyotismo, o trabalhador com multifuncionalidade ganha certa autonomia para adequar o produto à demanda; há uma aparente perda de subordinação, e, portanto, perda dos laços de uma relação empregatícia. Segundo Giosa (1997, p.12-13), “este primeiro esforço de mudança foi feito com a introdução do *downsizing* que consiste na redução dos níveis hierárquicos, providência necessária para se ‘enxugar’ o organograma, reduzindo o número de cargos e agilizando a tomada de decisões”.

Dai então passaram a pensar por que não confiar, as atividades secundárias a terceiros deixando para a empresa, o foco e empenho, nas atividades determinantes.

Para Pereira (2003), a subcontratação/terceirização se expandiu de forma gradual, na medida em que as primeiras atividades transferidas foram aquelas ligadas às áreas de apoio, por não pertencerem à competência principal das empresas. A seguir, ao delimitarem o seu foco de atuação, as empresas passaram a se concentrar nas atividades que agregam valor diretamente ao produto ou serviço.

Com isso segundo Petrin, a reorientação empresarial fez com que chegassem à conclusão de que, para tornar ainda mais ágil, deveriam transferir para terceiros a incumbência de execução de atividades secundárias, focando todos os esforços da

empresa nas atividades principais. Isso gerou mais resultados e ficou conhecido como outsourcing, ou terceirização, em português.

Para Barros e Delgado (2006) o conceito mais franco sobre a terceirização estabelecendo alternativas ou distinções entre as dimensões jurídicas e econômicas das relações de trabalho. O trabalhador labora para uma empresa (chamada de “contratante”), mas todos os direitos relacionados ao seu trabalho estão ligados a outra – uma empresa intermediária, denominada “contratada”.

Segundo Maurício Godinho Delgado, a terceirização no Brasil assumiu clareza relevante no país a partir da década de 70. Segundo o autor, quando a CLT foi elaborada (1940), o fenômeno não tinha a abrangência assumida nos últimos trinta anos do século XX, nem sequer merecia atenção especial:

Em fins da década de 1960 e início dos anos 70 é que a ordem jurídica instituiu referência normativa mais destacada ao fenômeno da Terceirização (ainda não designado por tal epíteto nessa época, esclareça-se). Mesmo assim tal referência dizia respeito apenas ao segmento público (melhor definindo: segmento estatal) do mercado de trabalho – administração direta e indireta da União, Estados e Municípios. É o que se passou com o Decreto-Lei n. 200/67 (art. 10) e Lei n. 5.645/70. (DELGADO, 2002, p. 418-419).

A terceirização no Brasil iniciou-se um tanto quanto conturbada, tornando o mercado limitado e fazendo com que as oportunidades dizimassem. Foi necessário então encontrar novas ações, para minimizar as perdas dessa forma adotaram então os procedimentos, métodos utilizados fora do país. Gerando então novas empresas com aprofundamento em áreas específicas. Este modelo de terceirização conta com vantagens e desvantagens:

Vantagens

- Mais agilidade nas decisões, menor custo e maior lucratividade e crescimento, além do favorecimento da economia de mercado, otimização dos serviços, aumento da competitividade;
- Diminuição na ociosidade das máquinas, maior poder de negociação, ampliação de mercado para pequenas e médias empresas.

Desvantagens

- Aumento da dependência de terceiros;
- Conflito com sindicatos.

1.3 Dificuldades encontradas na gestão de empreiteiras

Uma terceirização mal conduzida pode resultar em um processo desastroso; seu planejamento deve focar a seleção criteriosa dos parceiros, a negociação adequada do escopo e dos níveis dos serviços a serem prestados e, principalmente, o modo de realizar o acompanhamento permanente do parceiro (RUSSO, 2007).

Como já citado anteriormente a terceirização traz benefícios as construtoras na otimização dos serviços (como aumento da especialização do processo, possibilitando para empresa contratante a avaliação do seu desempenho), um menor custo operacional fixo e uma melhor administração de seu tempo.

Porém em contrapartida ao optar pela terceirização de tarefas, operações ou serviços prestados a seus clientes, a empresa substitui a gestão interna dessas atividades pela administração dos contratos que fará com terceiros. Sendo assim, o instrumento de contrato passa a ser essencial nos aspectos de controle e de relacionamento com o terceirizado (RUSSO, 2007).

Segundo o PMBOK (PMI, 2004, p. 290),

o processo Administração de Contrato garante que o desempenho do fornecedor atenda aos requisitos contratuais e que o comprador atua de acordo com os termos do contrato. Em projetos maiores com vários fornecedores de produtos, serviços e resultados, um aspecto importante da administração de contrato é o gerenciamento de interfaces entre diversos fornecedores. Após assinatura do contrato, a sua administração passa a ser fundamental para garantir o cumprimento do seu objetivo. Essa etapa inclui as inspeções de qualidade dos serviços executados, a avaliação da produtividade das equipes, a fiscalização do cumprimento das normas de Segurança do Trabalho, e Legislação Trabalhistas.

Uma vez que um dos objetivos da terceirização, por parte de quem a contrata, é um menor custo operacional, está implícita nessa condição a contratação de uma mão de obra mais barata por parte do terceirizado. É preciso, assim, na contratação de empresas terceiras se estabelecerem condições de identificar e atuar sobre um possível descontentamento por parte da mão de obra contratada, de forma a minimizar os possíveis efeitos desfavoráveis (TACHIZAWA et al., 2001).

Para (CHOMA, CHOMA, 2007, p. 5) essa política de “contratação pelo menor preço” gera vários problemas adicionais para o gerente da obra, mas também não é o único motivo da enorme quantidade de dificuldades recorrentes no gerenciamento

dos empreiteiros. Dentre a maioria dos problemas que encontramos nos canteiros decorrentes de empreiteiros, podemos destacar os seguintes:

- não-cumprimento das metas estabelecidas de prazo;
- não-cumprimento do contrato (ou de cláusulas deste);
- falta de documentação da empresa empreiteira;
- falta de documentação dos funcionários da empresa empreiteira;
- não-recolhimento de encargos sociais;
- ações trabalhistas de ex-empregados do empreiteiro contra a construtora;
- má qualidade dos serviços executados;
- desperdício de materiais;
- número insuficiente de funcionários;
- falta de profissionais qualificados no quadro de funcionários do empreiteiro

Certamente, o momento da contratação do empreiteiro é a melhor oportunidade para se prevenir contra futuros problemas. Falta de documentação de funcionários e da empresa por exemplo, é sinal de que o empreiteiro pode estar em débito com algum imposto, ou que não tem nem conhecimento sobre todas as taxas e encargos que incidem sobre o serviço prestado. Por isso é necessário que o construtor esteja atento no momento da contratação, pois é muito melhor gastar um tempo maior nesta etapa do que colocar o empreiteiro para trabalhar antes de verificar se empresa é capaz de executar os serviços contratados, se está em ordem na parte contábil até mesmo se conhecimento mínimo sobre a legislação trabalhistas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste artigo é identificar as dificuldades de uma construtora na região de Ribeirão Preto-SP para gerir empreiteiras terceirizadas, visando conhecer vantagens e desvantagens nesta relação. Neste sentido, é preciso traçar um caminho metodológico para que se possa explicar a proposta do estudo, bem como também fazer uma caracterização da empresa em questão.

Dentro da organização metodológica proposta para este artigo, é fundamental que a opção de método escolhida esteja alinhada com os objetivos e com o problema a ser investigado.

Neste sentido, este projeto se estrutura em uma natureza aplicada e seus objetivos abordados são os descritivos, pois tem como finalidade conhecer com maior profundidade um problema, que neste caso é a gestão das empreiteiras. Também vai utilizar uma abordagem qualitativa, adotando o estudo de caso como estratégia de pesquisa, através de instrumentos de coleta de dados como as entrevistas semiestruturadas e observações.

Quanto à abordagem, a que foi adotada para este estudo foi a pesquisa qualitativa, pois segundo Denzin e Lincoln (2006, apud AUGUSTO et al 2013), ela envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

O método de estudo de caso foi escolhido por consistir na observação detalhada de um contexto ou indivíduo. Para Yin (2001, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Mas não se podem obter os dados de um estudo de caso de uma única maneira. É preciso trabalhar com instrumentos de coleta de dados diversos para obter o máximo de dados com veracidade e qualidade.

A entrevista semiestruturada também foi utilizada neste projeto e direcionada a alguns gestores e funcionários da empresa para o levantamento das dificuldades e desafios da empresa estudada e seus empreiteiros. A entrevista é considerada um bom instrumento de coleta de dados, pois “quando bem conduzida [a entrevista], possibilita o esclarecimento até mesmo de fatores inconscientes que determinam o comportamento humano” (GIL, 2009, p. 63).

Em último, a observação in loco da rotina de trabalho e procedimentos utilizados pelos colaboradores da empresa e funcionário terceirizados, pois apresenta vantagens quando utilizada em pesquisas qualitativas, visto que, independentemente do nível de conhecimento ou da capacidade verbal dos sujeitos, esta técnica permite verificar na prática, a sinceridade de certas respostas, identificar comportamentos

não-intencionais e explorar tópicos que os sujeitos não se sentem à vontade para discutir (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSNAJDER, 1998).

Como instrumento de coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com responsáveis por acompanhar a documentação destes empreiteiros e com os próprios proprietários pelas empreiteiras de pequeno porte empresas do estudo de caso. A análise dos dados foi realizada a partir da leitura cuidadosa do material proveniente das entrevistas e da percepção desenvolvida pela pesquisadora ao longo do trabalho. A preocupação, o essencial na interpretação foi manter a fidelidade dos significados, bem como a busca de informações.

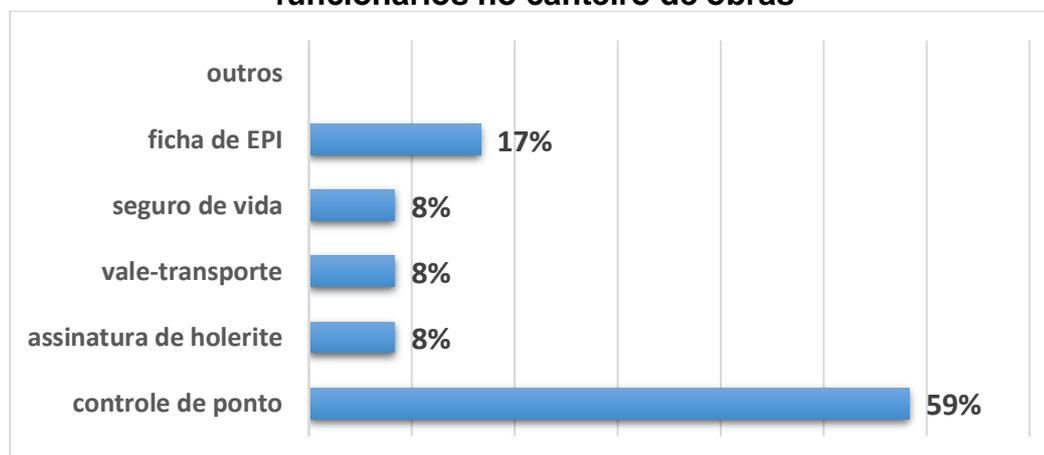
ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A empresa, base deste estudo, está localizada na região de Ribeirão Preto - SP, uma empresa privada de grande porte que possui cerca de 1140 colaboradores atualmente, fundada em 2010.

Diante das informações apresentadas, segue abaixo a análise dos dados coletados na empresa para uma melhor compreensão da realidade que cerca este trabalho.

Uma situação muito analisada foi a questão de que é necessário esclarecer a relação entre a legislação que regulamenta esse tipo de atividade no contexto da construção civil. Acerca desta discussão, foi feita uma pergunta relacionada às principais dificuldades enfrentadas pelas empreiteiras para gerenciamento de sua mão de obra, que será representada no gráfico 1:

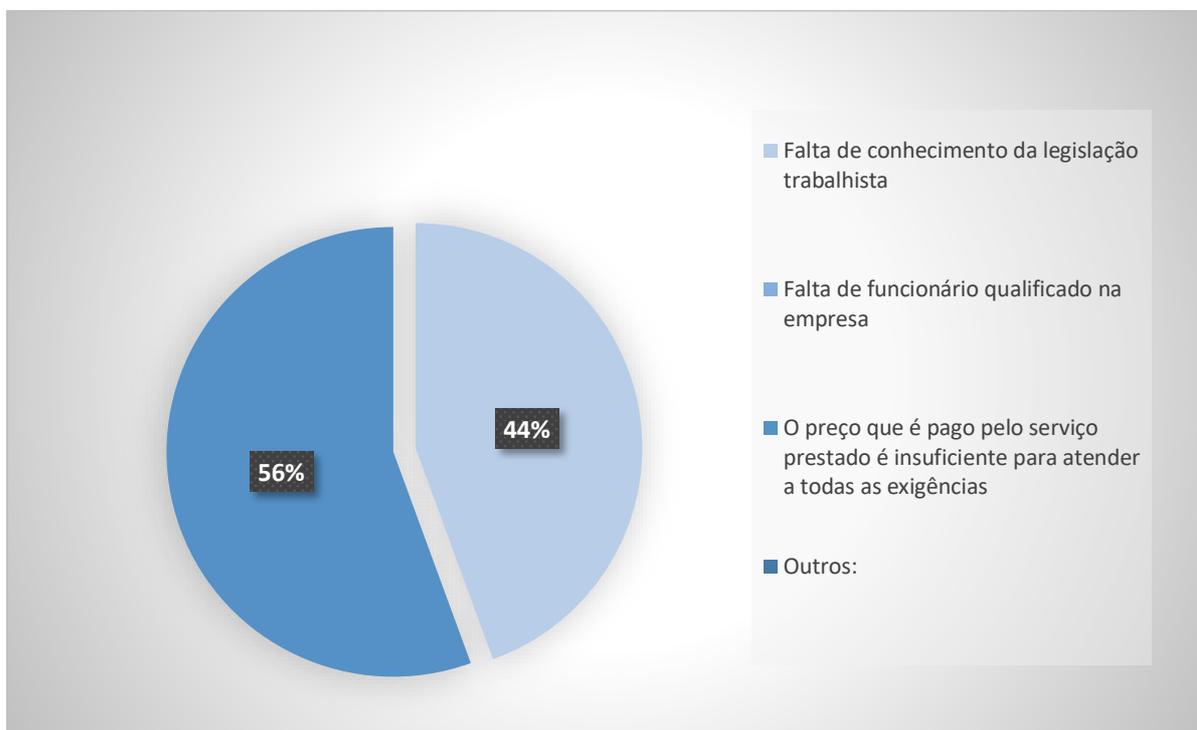
Gráfico 1: Principais dificuldades encontradas no gerenciamento dos funcionários no canteiro de obras



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa de campo, 2020.

Observa-se no gráfico 1 que a maior dificuldade sinalizada pelos entrevistados foi o controle de ponto, seguida da ficha de EPI, assinatura de holerite, vale-transporte e seguro de vida. Entende-se que os funcionários destas empreiteiras de menor porte não possuem o conhecimento necessário com relação a legislação trabalhista de direitos e obrigações. De acordo com Tomás Lima (2019), além dos problemas como serviço com baixa qualidade, descumprimento do contrato a falta de documentação do empreiteiro tanto de funcionários quanto da própria empresa. É uma das dificuldade enfrentadas pela construtora. Percebemos que a dificuldade em recolher tais documentos não é apenas da contratante, a subcontratada também detêm desta dificuldade tendo em vista que maioria das vezes seus colaboradores não tem ciência da importância de tais documentos.

Gráfico 2: Motivos para as dificuldades encontradas no canteiro de obras no gerenciamento dos funcionários



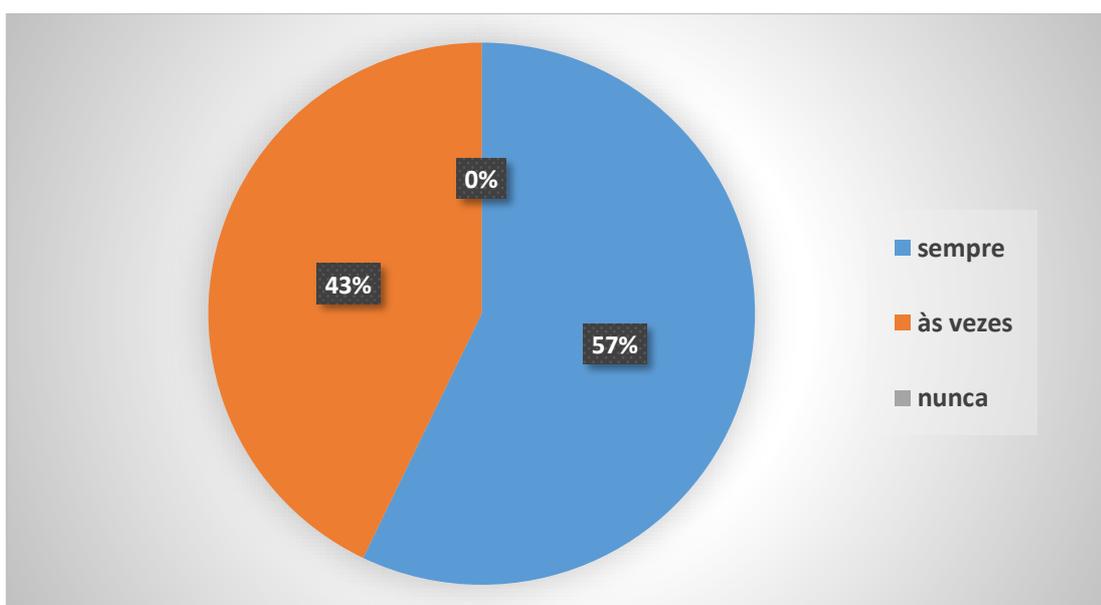
Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa de campo, 2020

No gráfico 2 percebe-se que a dificuldade destas subempreiteiras em cumprir com as suas obrigações também têm relação conforme os 56% das respostas informadas pelos entrevistados, que é ocasionado pelo preço pago pelo construtoras

que para não perder a frente de trabalho não levam em consideração suas reais necessidades fechando o negócio por um valor inferior, fazendo com que não consiga se manter no canteiro de obras. Em seguida com 44% pela falta de conhecimento de alguns proprietários destas empresas, que por vezes deixam de seguir normas, responsabilidades trabalhistas por não terem instrução.

Muitas vezes esses empreiteiros são ex-funcionários, que entendem muito da execução dos serviços, são bons no operacional, porém muito pouco entendem sobre processos administrativos/contábeis como legislação trabalhista, impostos e encargos. Tal desconhecimento acarreta problemas futuros para a sua empresa e com subsidiária a construtoras como por exemplo reclamações trabalhistas e problemas com sindicatos.

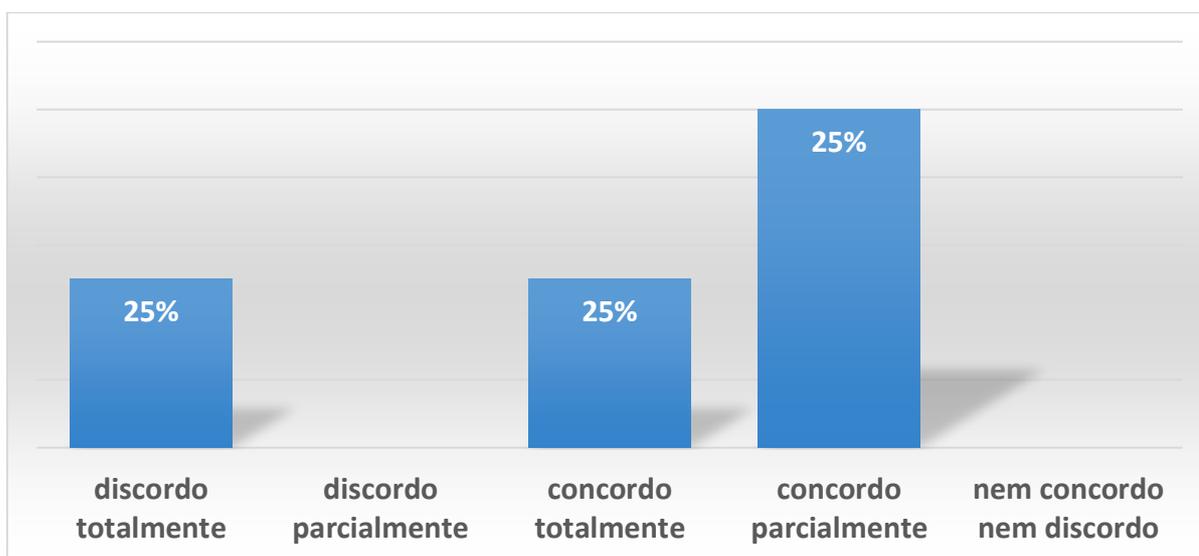
Gráfico 3: A mão de obra empregada no serviço do canteiro de obras é qualificada



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa de campo, 2020

Quando perguntado no gráfico 3 se a mão de obra empregada no serviço do canteiro de obras era qualificada, tanto os entrevistados representando a construtora quanto os proprietários das empreiteiras maior parte das respostas dadas foram que sempre são qualificadas.

Gráfico 4: Os proprietários das empreiteiras de pequeno porte são bem instruídos para administrar sua empresa



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa de campo, 2020

Observa-se no gráfico 4 que quando perguntado aos entrevistados “os proprietários das empreiteiras de pequeno porte são bem instruídos para administrar sua empresa”, metade dos funcionários da construtora que foram entrevistados informam que concordam parcialmente com a afirmativa.

Foi feita a seguinte pergunta aberta aos entrevistados:

Na sua opinião qual a maior dificuldade para uma empreiteira de pequeno porte poder se manter?

Foram selecionadas algumas respostas, dentre elas:

“Os preços de alguns serviços no canteiro de obras estão defasados. A primeira coisa certa que qualquer empreiteiro deve fazer independente de seu porte financeiro ou logístico, é sentar na mesa do engenheiro e fazer uma ótima negociação para ambas as partes ou seja chegar em um denominador comum onde você consiga atender a construtora dentro de um preço que seja ponderável de ter um resultado final positivo(sem perdas financeiras), o

que eu particularmente vejo no cenário atual são alguns empreiteiros despreparados até mesmo para a lição mais básica de qualquer atividade econômica que é fazer o levantamento real “real” de custos. Se esse primeiro passo for deixado de lado no final você acaba pagando para trabalhar literalmente (sem perdas financeiras), o serviço que está sendo oferecido no ato da negociação tem que está dentro das condições mínimas de ser realizado com sucesso na sua produtividade por isso devemos também além do preço, estarmos muito atento ao canteiro de obras e suas reais condições de trabalho.”

“Em minha opinião, a maior dificuldade é o conhecimento em suas obrigações para com as leis trabalhistas e fiscais. Pois muitas pessoas acabam abrindo uma empreiteira em momentos de aperto, desemprego, na busca de garantir o sustento. E muitas vezes não possuem e não buscam muito saber dos deveres e obrigações para com as leis e Órgãos envolvidos, e se contratarem um escritório que não forneça uma assessoria no contábil, ele ficará refém e a mercê desse atendimento. O que futuramente pode resultar futuro fechamento da empresa e ainda com débitos (problemas, dificuldade, obstáculos).”

“Falta de tato no fechamento de contrato com a construtora, sem considerar gastos reais. Abrem a empresa, sem considerar capital inicial, de giro, e logo no primeiro mês já fazem saque. Dificuldade em separar os gastos empresa/família/residência.”

Conforme observado nas respostas, a maioria dos entrevistados relata que a maior dificuldade é conhecimento por parte de alguns proprietários de empreiteiras de pequeno porte e até mesmo o preço que é paga pelo serviço prestado.

Foi feita a seguinte pergunta aberta aos entrevistados:

Comentário para um melhor gerenciamento dos funcionários que trabalham no canteiro de obras

“Ao contratar uma empreiteira nova, identificar se ela possui um conhecimento no mínimo básico sobre como manter uma empresa com tudo o que envolve nesse processo, além de certificar quanto ao escritório contábil. Caso a empresa não possua esse conhecimento, seria interessante ter uma triagem para. Várias instruções, indicar escritórios parceiros e de confiança que vão garantir a devida instrução a empresa. Além dar todo o suporte e treinamento para evitar ao máximo que a empreiteira seja um fracasso, mas sim um sucesso!”

“Transparência nas negociações, com a construtora, com funcionários, tudo deve ser documentado, direitos e deveres de ambos devem ser explícito, observar a convenção coletiva da categoria seguindo suas cláusulas, se possível mostrar aos funcionários antes da contratação, dando ciência dessa orientação por declaração manual.”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho abordaram-se aspectos conceituais como soluções mais eficientes e eficazes para melhor gerenciamento dos funcionários terceirizados nas operações empresariais bem como conhecer se tal dificuldade remete ao porte das empresas e conhecimento destas empresas contratadas. Esta obra procura também abordar os principais temas que possam causar problemas no gerenciamento dos empreiteiros das obras, sem a pretensão de encerrar o assunto, visando diminuir riscos na tumultuada relação entre construtoras e empreiteiros.

Outro fato relevante foi à falta de conhecimento tanto dos empresários em relação à gestão de pessoas e legislação trabalhista.

Como gerir estas empresas terceirizadas de forma satisfatória sem que seus problemas internos reflitam direta ou indiretamente no produto desta construtora? É um desafio que se mostrou evidente através das pesquisas e que me proporcionou um pouco mais de conhecimento sobre o assunto. Porém é um assunto amplo que poderá ser ainda mais explorado.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda, J.; GEWANDSNAJDER, Fernando. O planejamento de pesquisas qualitativas. In: _____ O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa qualitativa e quantitativa. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1998, p. 147-178.

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **RESR**, Piracicaba-SP, vol. 51, nº 4, p. 745-764, Out/Dez 2013.

CHOMA, André Augusto; CHOMA, Adriana Carstens. **Como Gerenciar Contratos com Empreiteiros**: Manual de Gestão de Empreiteiros na Construção Civil. 2ª ed. São Paulo: Pini, 2007.

COSTA, Carla Pacific; PASSOS, Marina Tenório. **Análise das vantagens e desvantagens da contratação de mão de obra terceirizada em uma construtora**. 17/05/2017.

CAMPOS, André. **A Terceirização no Brasil e as distintas propostas de regulação** Disponível em:

<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8710/1/A%20Terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20no%20Brasil.pdf>

Estudos de Caso Disponível em: <https://fia.com.br/blog/estudos-de-caso/> Acesso em: 20/11/2020

GIL, Antonio C. Estudo de Caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório. Porto Alegre: Atlas, 2009.

LIMA, Thomas; 2019; **As Dores do Gerenciamento de Empreiteiros e Como Tratá-las** Acesso em: 22/11/2020 <https://www.sienge.com.br/blog/dores-de-gerenciamento-de-empresarios/>

MARCELINO. Matheus Terra; 2017 **GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL:ASPECTOS METODOLÓGICOS E PRÁTICOS**

MIKAIL, Eduardo **A Construção Civil no Brasil** 01/02/2013 Disponível em: <https://engenharia360.com/a-construcao-civil-no-brasil/#:~:text=Construção Civil no Brasil %7C História, o governo de Getúlio Vargas. & text A partir da década de domínio maior da iniciativa privada. Acesso em 21/11/2020>

PETRIN, Natalia, **Terceirização. 21/07/2015** Disponível em: <https://www.estudopratico.com.br/terceirizacao/> Acesso em: 21/11/2020.

SÁ-SILVA, Jackson R.; ALMEIDA, Cristóvão D. de; GUINDANI, Joel F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais. Ano 1, n.1, jul. de 2009. Disponível em: <www.rbhcs.com>.

SILVA, Rogério Geraldo, **A Terceirização no Brasil e a súmula 331 do TST**, Belo Horizonte 2011 Disponível em:<http://www.conteudojuridico.com.br/open-pdf/cj033431.pdf/consult/cj033431.pdf>. Acesso em: 21/11/2020

UDIAÇO. **Conheça a história da construção civil no Brasil, sua evolução e seus próximos desafios**. 08/10/2020. Disponível em: <<https://udiaco.com.br/historia-da-construcao-civil/#:~:text=Na%20verdade%2C%20%C3%A9%20o%20nome, obras%20de%20saneamento%2C%20por%20exemplo>>. Acesso em: 10 out. 2020.