

<http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2023v12n2p414>

Desbravando Fronteiras: Os Desafios da Terceirização no Serviço Público sob a Influência Política*

Breaking Frontiers: The Challenges of Outsourcing in the Public Service Under Political Influence

Bruno Silva Souza

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)
brunodom@ufrj.br

Alessandra Cassol

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)
alessandracassol.adm@gmail.com

Patrícia Leite da Silva

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)
patricialeite@ufrj.br

Joao Luís Alves Pinheiro

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)
jla.pinheiro@yahoo.com.br

Resumo

O caso apresenta a história real de uma empresa de pequeno porte, cujas atividades relacionam-se à prestação de serviços de atividades-meio, que obteve um crescimento exponencial no número de colaboradores em decorrência de contratos firmados com a Administração Pública. A promulgação das Leis 13.429 (terceirização) e 13.467 (reforma trabalhista) em 2017 favoreceram o crescimento da empresa que passou a enfrentar uma série de dilemas oriundos da falta de planejamento estratégico e da ausência de um corpo gerencial com habilidades e competências em gestão. Além disso, a organização precisa dar uma solução para problemas de performance e insubordinação de colaboradores que vem a partir de indicações políticas. A contratação de uma consultoria representa um marco para o sócio diretor no sentido de buscar alternativas que solucionem seus problemas e permitam que a empresa continue a crescer.

Palavras-chave: terceirização; serviço público; planejamento; influência política; gestão estratégica de pessoas.

Abstract

The case presents the real story of a small company, whose activities are related to the provision of support activities services, which obtained an exponential growth in the number of employees because of contracts signed with the Public Administration. The enactment of Laws 13,429 (outsourcing) and 13,467 (labor reform) in 2017 favored the growth of the company, which began to face a series of dilemmas arising from the lack of strategic planning and a management body with management skills and competencies, in addition, the organization needs to provide a solution to problems of performance and insubordination of employees that come from political appointments. Hiring a consultancy represents a milestone for the

* Received 31 August 2023; accepted in 31 August 2023; published online 01 November 2023.

managing partner in the sense of seeking alternatives that solve their problems and allow the company to continue to grow.

Keywords: outsourcing; public service; planning; political influence; strategic people management.

1. Introdução

A organização denominada ficticiamente de BBF é uma empresa de pequeno porte localizada na cidade de Nova Iguaçu, no Estado do Rio de Janeiro e atua na prestação de serviços de atividades-meio (terceirizados), para a Administração Pública desde 2003. A empresa vivenciou nos últimos anos um crescimento acelerado no número de colaboradores, que em 2019 era de 266 pessoas e em 2023 passou a ter 2000 colaboradores. Alguns fatores contribuíram significativamente para o crescimento da organização como o advento das Leis 13.429 que trata da terceirização e da Lei 13.467 da reforma trabalhista, ambas promulgadas em 2017. A lei de terceirização trouxe mudanças importantes que aqueceram o segmento, como possibilidade das atividades fins serem desenvolvidas por serviços terceirizados, a responsabilidade solidária pela empresa contratante quanto às obrigações trabalhistas e a vedação ao vínculo empregatício de trabalhadores com a empresa contratante.

A empresa é administrada pelo sócio diretor que iremos chamar ficticiamente de Bruno, por questões de confidencialidade. Bruno tem 49 anos, é casado e pai de duas meninas, interrompeu sua graduação em direito após 5 períodos cursados. Antes de se tornar dono da BBF atuou por quase 30 anos dentro da política, inclusive tendo sido secretário de uma pasta municipal na região da baixada fluminense. Ao assumir a gestão da empresa em 2019, a mesma ocupava uma pequena sala comercial alugada que contava com um banheiro, copa e um minúsculo espaço que comportava o almoxarifado. Neste período a empresa contava com 5 funcionários administrativos e com 30 colaboradores que atuavam na função de auxiliar de serviços gerais e atendiam um contrato de licitação ganha pela BBF, que representava a primeira conquista da nova gestão.

Desde então, a empresa não parou de crescer e na segunda metade do ano de 2022 houve a necessidade de ampliação do espaço físico, então a estrutura da empresa mudou-se para um galpão de mil metros quadrados. Pensando nas demandas administrativas e de gestão, oriundas do crescimento da BBF, o empreendedor modelou sua estrutura organizacional funcional com os setores de Departamento Pessoal, Compras, Financeiro, Comercial, Almoxarifado, Operacional e Jurídico. Cabe destacar que não havia, porém, os setores de Marketing, Recursos Humanos e Contabilidade. Os cargos de gestão foram preenchidos pelo Bruno baseando-se em relações de confiança e amizade ao invés de considerar o perfil compatível com a vaga pautado nas habilidades e competências do profissional. O sócio diretor da empresa, diante do exponencial crescimento do quadro funcional enfrenta desafios no campo da gestão, como, por exemplo, pessoas que não se adaptaram a uma determinada função sendo deslocadas para diferentes setores ou acumulando funções. Esses colaboradores queixam-se bastante de sobrecarga de trabalho o que os obriga a ficar por diversos dias além do horário de sua jornada semanal para dar conta das demandas.

A comunicação entre os setores é outro problema e Bruno é solicitado a intervir frequentemente nos processos internos tendo inclusive de tomar decisões específicas dos setores. Para ele, com o crescimento e a saída da pequena sala comercial teria influenciado para que o fluxo de informações se perdesse e a comunicação entre os diversos setores ficasse prejudicada. Outro dilema está alinhado às peculiaridades das indicações políticas para contratação de pessoal, algo corriqueiro e frequente nos contratos que atendem a Administração Pública, mas que gera impactos significativas no processo de gestão dos colaboradores devido a relação de poder entre a empresa e os contratados indicados. Surgem, então, dúvidas sobre

quais providências o gestor deve tomar para mitigar os impactos decorrentes dessas indicações políticas.

Diante disto, o presente caso de ensino busca trazer para o estudante um olhar reflexivo sobre a empresa BBF, que presta serviços terceirizados para a administração pública e enfrenta dilemas na área de gestão por conta de seu crescimento desordenado que tem ocorrido nos últimos anos.

2. Contexto Histórico

A empresa BBF entre os anos de 2003 e o final de 2018 atuou no ramo de engenharia prestando atividades terceirizadas em contratos firmados com a Administração Pública. Em 2018, época que atuava como secretário de um município na Baixada Fluminense, Bruno observou um aumento de licitações para contratação de serviços terceirizados, efeito da Lei 13.429/17. Então, em 2019 ele comprou a BBF e se tornou o sócio diretor. O empreendedor decide mudar o foco da empresa e usa sua experiência e networking com agentes públicos e políticos para participar ativamente de disputas de licitações. O que deu certo e trouxe significativos ganhos a empresa, pois de 2019 a 2023 a BBF vivenciou um crescimento de 752% no seu quadro de colaboradores. Este crescimento está atrelado a conquista de novos contratos para a oferta de serviços de limpeza, segurança patrimonial, vigilância, recepcionista e maqueiro.

Motivado pelo histórico de crescimento expressivo de seu negócio, o empreendedor Bruno, vislumbra um crescimento ainda maior do quadro de colaboradores, almejando chegar a 5 mil contratados até o final do ano de 2023. Além desta meta o gestor pretende ampliar o setor de atuação da empresa, ofertando serviços terceirizados para o setor privado. Contudo, a expansão trouxe dilemas ligados a gestão da empresa e Bruno decide contratar uma consultoria para indicar quais ações são necessárias para resolver os dilemas do crescimento e conseguir alcançar sua meta de expansão contínua.

2.1 A chegada da Consultoria: uma alternativa na busca por melhores resultados

Em abril de 2023 a empresa realizou a contratação de uma consultoria que teve como objetivo realizar um diagnóstico sobre a gestão da empresa e desenvolver capacitações ao corpo gerencial para preparar a BBF para o crescimento almejado. De forma concomitante, e apoiado pela consultoria, o sócio diretor iniciou uma série de mudanças estratégicas na empresa refazendo o organograma, verticalizando o departamento jurídico e implantando a área de controladoria.

A primeira ação da consultoria ao chegar a empresa foi realizar uma reunião de *briefing* com o sócio diretor, com objetivo de compreender qual era a visão e as expectativas do Bruno sobre a sua empresa. A consultoria buscou enquadrar o momento da organização estrategicamente com base na matriz Ansoff (ANSOFF, 1957):

Figura 1: Matriz de Ansoff



Fonte: Ansoff (1957)

A partir das análises iniciais realizadas pela consultoria compreendeu-se que a empresa possuía duas estratégias centrais:

- Penetração de mercado: considerando a visão de crescimento do quadro funcional a partir da conquista de novos contratos com as organizações públicas.
- Desenvolvimento de mercado: onde a empresa irá buscar acrescentar clientes privados para sua carteira.

Após a análise subsidiada na visão do sócio diretor a consultoria desenhou um protocolo que objetivava mapear os demais gestores da empresa, para isso foram realizados os seguintes procedimentos: (i) entrevista com todos os gerentes, (ii) levantamento do perfil dos colaboradores em cargos de liderança e dos colaboradores dos setores administrativos (RH, Compras, Operacional, Jurídico, Financeiro e supervisores) e (iii) mapeamento dos fluxos e sistemas de controle existentes na empresa. As duas primeiras etapas tiveram como objetivo identificar o perfil dos gestores da empresa para elaborar um programa de capacitação com foco nas demandas indicadas pelo sócio diretor. A terceira etapa buscava observar pontos de melhoria nos fluxos operacionais dos setores com o objetivo de mitigar a necessidade de retrabalho.

A consultoria aplicou dois testes para levantamento dos perfis dos colaboradores selecionados: o DISC e o VIA. O teste DISC se trata de uma avaliação psicológica que permite identificar quatro tipos básicos de comportamento dos indivíduos: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C). Conhecido como mapa de perfil comportamental o teste foi apresentado pelo psicólogo William Mouton Marston em 1928 e aperfeiçoado posteriormente pelo psicólogo Walter Vernon Clarke, em 1957, que deu forma ao teste DISC. O teste é amplamente utilizado por empresas do mundo inteiro, sendo considerado uma ferramenta efetiva para o desenvolvimento interpessoal (BEEDU, 2021). O teste VIA (Value in Action) é uma autoavaliação com comprovação científica que tem por objetivo identificar as principais forças de caráter de uma pessoa (ALVES e AMBIEL, 2018). A aplicação desses testes permite a identificação de atitudes e comportamentos que influenciam diretamente no engajamento e performance dos indivíduos e resultado das empresas.

Adicionalmente foram mapeados os fluxos dos processos com o objetivo de identificar as rotinas de trabalho e verificar possibilidades de melhoria com foco na redução de desperdícios e retrabalho. E consequentemente permitir uma maior padronização e homogeneidade em toda a dinâmica administrativa e de produção da organização. Pautado

nisso, definiu-se um roteiro de melhorias para implantação de soluções que objetivam atender ao desafio de alcançar os melhores resultados com o menor dispêndio financeiro.

2.2 Dilema do Caso: desafios evidenciados no processo de gestão

Durante as entrevistas com o time de gerentes, a consultoria constatou que os gestores desconheciam ferramentas básicas de gestão e também nunca haviam participado da elaboração de um planejamento estratégico. Uma das consequências evidentes da ausência de qualificação dos gerentes e da ausência planejamento estratégico é a constante reclamação por parte dos colaboradores que apontam um desalinhamento entre os objetivos dos diversos setores. Com isso, alguns departamentos absorvem responsabilidades que não competem especificamente a eles. Além disso, a ausência de burocracias e ferramentas de controle culminam em um potencial desperdício de recursos e retrabalho.

Ao avaliar-se os fluxos e rotinas administrativas foi observado que as atividades desenvolvidas pelos setores deixam a desejar principalmente no que se refere ao cumprimento de prazos de trabalho. Ou seja, é frequente o atraso no fechamento da folha de pagamento por atrasos na entrega dos documentos básicos, como a folha de ponto e o registro dos atestados médicos que devem ser entregues ao setor de recursos humanos (RH) pelo setor operacional. Informações como desligamento de colaboradores também costumam não ser informadas ao setor de RH, simplesmente pela justificativa de esquecimento. Muitas vezes isso gera ônus para a BBF por ter de pagar multas rescisórias por não cumprir os prazos de pagamento estipulados pela lei.

O que a consultoria observa de maneira estarrecedora é um efeito cascata, pois estes atrasos impactam no setor de faturamento, que é responsável por fazer o processo de emissão de nota fiscal aos clientes. Todavia, sem as informações corretas ou com informações faltantes este procedimento acaba, em muitas vezes, não cumprindo os prazos estipulados pelo cliente, o que ocasiona o atraso do faturamento e conseqüentemente o atraso dos pagamentos por parte dos clientes. O que ao final vai impactar no fluxo de caixa da empresa. Com todo esse cenário de não cumprimento de prazos torna-se inevitável que o colaborador não seja impactado. Por conta disso, todos os meses são inúmeras reclamações que chegam através de ligações diretas para a BBF, ligações para os supervisores e até comentários nas redes sociais de colaboradores com salários atrasados, uma situação que gera uma imagem negativa para a empresa.

Complementarmente, a consultoria verificou que o setor de compras não possui qualquer sistema que automatiza e integra as compras ao controle de estoque. O resultado é que a colaboradora do setor utiliza um controle manual por meio de uma planilha no Excel para realizar os pedidos de compras de insumos para a empresa. Todavia, para que a planilha possa ser atualizada ela depende das informações repassadas pelo setor do almoxarifado que deve controlar e dar baixa nos estoques a medida que os produtos são retirados. Como consequência, ficou evidente que havia muitas inconsistências entre o estoque real (físico), o estoque de controle (planilha) e os controles do setor de compras. Isso resulta muitas vezes em necessidade de compras emergenciais com objetivo de se evitar possíveis problemas de abastecimento nos clientes e não gerar penalidades como multas previstas em contrato.

A consultoria também constatou problemas no setor operacional que é o responsável por coordenar toda a cadeia de prestação de serviços para os clientes conforme consta em contrato. A primeira constatação foi de uma equipe extremamente enxuta para dar conta das demandas existentes. Observou-se que existe uma coordenadora e quatro supervisores para comandar e dar suporte a cerca de 2 mil colaboradores. O que se verificou foi que os líderes estavam sobrecarregados e muitas vezes não conseguiam garantir a entrega de serviços de aos clientes. Além disso, estes líderes estão sujeitos a situações como insubordinação, desvio de conduta profissional, mau uso de materiais/insumos e problemas de relacionamento entre os

colaboradores. Como se este cenário já não fosse demasiadamente delicado, ainda se constatou que cerca de 85% dos colaboradores que atuam como prestadores de serviços no cliente final são oriundos de indicações políticas. Estas indicações acabam limitando o grau de poder de comando que a empresa exerce sobre esse colaborador, uma vez que as penalidades usadas pela BBF como forma de controle e imposição hierárquica podem ser revogadas por um padrinho político daquele colaborador.

Por fim, verificou-se que nenhum dos gerentes ou mesmo os colaboradores prestadores de serviços tiveram capacitação específica para exercerem suas funções, ou seja, tudo é feito de forma intuitiva com o mínimo de orientação e capacitação por parte da empresa. Mediante esse quadro e as constantes reclamações dos é chegada a hora de mudar o rumo da empresa. E o primeiro passo é a entrega do Relatório Técnico com o diagnóstico da empresa BBF desenvolvido pela consultoria. Neste ponto cabe a indagação: com todos os problemas evidenciados pela consultoria seria possível a empresa alcançar a meta de crescimento de ampliação das operações e chegar a 5 mil colaboradores?

Mediante todo este cenário, o sócio diretor manifestou que a sua relação com os seus gerentes foi construída não apenas profissionalmente, mas que existem ligações de amizade e que ele não pretende fazer desligamentos nessa equipe. Ainda deixou claro que tem receio de não ter os conhecimentos necessários para administrar a empresa mediante tamanha expansão. Mas mesmo diante de tudo isso, Bruno tem sonhos ambiciosos para a empresa e realmente acredita na expansão das atividades para o setor privado e a ampliação da oferta de diferentes serviços. Logo, a consultoria vesse em uma encruzilhada pois de um lado precisa pensar em alternativas para capacitar a atual equipe e também considerar se deve sugerir a contratação de um CEO externo capaz de liderar o processo expansão da empresa.

3. Notas de Ensino

3.1 *Objetivos Didáticos*

O caso em questão é indicado para ser utilizado em cursos de graduação em Administração e Administração Pública e pós-graduação (*lato sensu*) como MBAs de Administração e Administração Pública, em temas relativos à gestão de pessoas, planejamento estratégico e empreendedorismo. Seus objetivos de aprendizagem são:

(a) Aprofundar o conhecimento acerca do processo de gestão, apresentando a perspectiva das relações entre a Administração Pública e uma empresa privada na contratação de serviços terceirizados;

(b) Refletir sobre os impactos do crescimento desorganizado da empresa em estudo e os seus impactos nos resultados operacionais e financeiros.

(c) Explanar como uma equipe de gestores não qualificada pode produzir impactos negativos nas rotinas organizacionais comprometendo as entregas da empresa para seus públicos de interesse;

3.2 *Fontes de Dados*

Este caso de ensino é baseado em uma história real e foi construído com base em dados primários coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e mapeamento dos processos levantados com os gestores dos setores de RH, Operacional, Compras e Jurídico. Complementarmente as entrevistas realizou-se a aplicação dos testes DISC e VIA e observou-se ausência de características como liderança, iniciativa e criatividade, bem como disponibilidade para aprender coisas novas, isso em todos os públicos pesquisados. As Tabelas 1 e 2 apresentam, respectivamente, os resultados dos testes aplicados.

Tabela 1 – Resultado consolidado das principais forças do teste VIA

| <i>5 forças principais (as primeiras)</i> | <i>5 forças finais (as últimas)</i> |
|---|-------------------------------------|
| 1 – Gratidão | 20 – Criatividade |
| 2 – Espiritualidade | 21 – Liderança |
| 3 – Integridade | 22 – Amor ao aprendizado |
| 4 – Justiça | 23 – Bravura |
| 5 – Perdão | 24 – Autocontrole |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao observar os resultados consolidados do teste VIA observa-se que fatores comportamentais como Liderança, Criatividade e Amor ao aprendizado não figuram entre as principais forças dos gestores. A falta de Criatividade também pode incorrer em uma equipe que apresenta pouco grau de inovação frente aos problemas inerentes que devem surgir durante os processos de produção dos serviços para os clientes. Além disso, o time de gestão também não demonstra interesse em aprender e desenvolver novos conhecimentos e habilidades o que dificulta de forma bastante contundente o processo de melhorias que a empresa BBF tanto necessita para seu atual momento.

Ao avaliar-se o resultado do teste DISC se evidencia uma prevalência dos perfis Estabilidade e Conformidade que apresentam características de lentidão quanto ao processo de tomada de decisão, insegurança e ação mais reativa do que proativa. Isso representa indivíduos que são dependentes da figura de um líder para tomar iniciativas e resolver problemas. Esse contexto representa um importante desafio para a consultoria enquanto construtora de diagnóstico e ao mesmo tempo responsável por apontar os caminhos necessários para a mudança com base na expectativa do sócio-diretor.

Tabela 2 – Resultado do teste DISC feito com gestores e supervisores

| TESTE DISC | | | | | |
|-------------------------|---|-----------|-----------|--------------|--------------|
| PERFIL | | DOMINANTE | INFLUENTE | ESTABILIDADE | CONFORMIDADE |
| Gestor de Compras | → | 35% | 34% | 14% | 17% |
| Gestor de DP | → | 10% | 23% | 40% | 27% |
| Gestor Contas a receber | → | 23% | 33% | 37% | 7% |
| Gestor Contas a pagar | → | 1% | 23% | 47% | 29% |
| Gestor Jurídico | → | 23% | 30% | 33% | 14% |
| Gestor Operacional | → | 47% | 27% | 16% | 10% |
| Coordenador Operacional | → | 28% | 20% | 30% | 22% |
| Supervisor 1 | → | 17% | 37% | 26% | 20% |
| Supervisor 2 | → | 17% | 13% | 47% | 23% |
| Supervisor 3 | → | 23% | 20% | 30% | 27% |

Explicação sobre os perfis do teste DISC:**Dominante**

Busca: Resultado; Motiva por: Desafio e Eficácia; Medo: Ser passado para trás Pontos fortes:

Orientação para resultados, competitivo, obstinado, inovador

Potenciais melhorias: Pode falar sem pensar, ser rude, insensível ao sentimento do outro, impaciente, correr risco.

Influência

Busca: Relacionamento; Motiva por: Liberdade e Criatividade; Medo: Rejeição social Pontos fortes:

Otimista, sociável, negociador, convincente, Senso de humor positivo

Potenciais melhorias: Pode confiar demais, evitar conflito, ser indireto na comunicação, não gerenciar bem o tempo.

Estabilidade

Busca: Colaboração; Motiva por: Segurança e Lealdade; Medo: perder a estabilidade Pontos fortes: Membro de equipe, metódico, Bom ouvinte, calmo, leal, planejador

Potenciais melhorias: Pode ser adaptável e tolerante demais, indireto, demorar para decidir, se omitir em situações de tensões

Conformidade

Busca: Precisão; Motiva por: Altos Padrões e Eficiência; Medo: Crítica ao seu trabalho Pontos fortes:

Organizado, cuidadoso, busca informação, avalia e testa, disciplinado, altopadrão de qualidade

Potenciais melhorias: Pode muito crítico consigo e com outros, requerer dados em demasia,

lento para decidir, muito preocupado, pouco criativo,

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Plano de Ensino Sugerido

Sugere-se a utilização do caso em duas seções em dias distintos de aula. Em um primeiro momento sugere-se que o professor separe a turma em grupos entre quatro e cinco integrantes (a depender do tamanho da turma) que devem ser designados como *Consultores* para produzirem as indicações de melhorias a partir dos problemas apontados pelo caso. Na primeira seção o professor deverá fazer uma explanação abordando os conceitos teóricos centrais que compreendem o caso, direcionar a turma para a leitura individual do caso e para finalizar responder as questões levantadas no caso de ensino. Recomenda-se que o professor indique aos grupos a leitura de material complementar em especial o artigo: Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho: Uma Abordagem Baseada em Valor (BRITO e BRITO, 2012) como base norteadora para análise interpretativa dessa questão e que façam uma apresentação oral na próxima seguinte. A seguir indica-se Tabela 3 com a distribuição horária de cada etapa da aplicação:

Tabela 3 Orientação de atividades e sua distribuição horária

| <i>Sequência de atividades</i> | <i>Tempo em minutos</i> |
|---|-------------------------------------|
| <i>Exposição dos conceitos do caso</i> | 20 |
| <i>Organização dos grupos</i> | 10 |
| <i>Distribuição do material impresso para leitura</i> | 30 |
| <i>Discussão sobre as questões do caso</i> | 30 |
| <i>Pesquisa complementar + leitura do caso indicado</i> | <i>Intervalo das seções 20</i> |
| <i>Apresentação oral dos grupos</i> | <i>minutos (por grupo)</i> |
| <i>Considerações finais amarrando a teoria indicada</i> | 10 |
| Total | 180 (previsto para 4 grupos) |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além da leitura do artigo recomendado é importante que os estudantes busquem se aprofundar com pesquisas feitas outros materiais bibliográficos com enfoque em planejamento estratégico, gestão de pessoas e empreendedorismo.

4.1 *Questões para Discussão*

1. Como a consultoria deve agir para indicar a implementação de novas práticas de planejamento e gestão dentro da BBF cuidando para que seus gestores ainda que limitados, consigam absorver as novas rotinas?

Para responder essa questão é importante que o estudante compreenda o papel dos consultores como agentes extraorganizacionais dentro de uma empresa. É, portanto, salutar que o professor os encoraje a buscar pensar nos fatores que favorecem as relações de poder e confiança que devem ser depositadas na figura do consultor através dos gestores de determinada organização. Figueira e Rocha-Pinto (2018) indicam o posicionamento dos consultores na construção de uma parceria entre os diversos agentes da organização, estabelecendo uma relação de confiança favorável no processo de coletar informações e mapear rotinas e processos.

A partir de uma construção coletiva os consultores devem coletar informações com determinados agentes, confrontar e confirmar essas informações com outros agentes e, por fim, promover um alinhamento entre as partes (PENTLAND e FELDMAN, 2008). Esse processo ajuda na construção do pensamento sistêmico dentro da organização, ampliando as perspectivas de visões que deixam de focar em partes isoladas para a compreensão do todo (SENGE, 2018).

2. Quais práticas de gestão estratégica de pessoas sugeridas pela consultoria poderiam mitigar os impactos das indicações políticas nos contratos de terceirização da empresa BBF?

Para contextualizar essa questão é válido que o professor comece por abordar as relações de poder e a fragilidade dos acordos entre a empresa privada vencedora da licitação e a organização pública que recebe influência política e compromete a implementação dos processos de entregados serviços contratados. Corroborando com os impactos das indicações políticas, Svava (2001) argumenta sobre a existência de uma dicotomia entre as necessidades de contratação de serviços com qualidade por parte das organizações públicas e a deterioração do recebimento dos serviços por agentes que ocupam cargos sem apresentar perfil, habilidades e competências necessárias para exercer sua função. Nesse sentido cabe recomendar que a empresa inclua o agente público ou político dentro da formulação de sua estratégia e que, para isso, designe um grupo gestor para cuidar do processo de negociação exercendo influência de poder macro dentro dessas relações.

A perspectiva não deve ser a de repelir as indicações políticas de colaboradores, mas sim de setecer um ajuste desse colaborador baseado em performance, respeito a hierarquia e comprometimento profissional (MINTZBERG *et al*, 2010).

3. Quanto ao crescimento pretendido pelo sócio-diretor da empresa BBF é prudente que a consultoria apresente um novo horizonte temporal de atingimento da meta ou deve manter a perspectiva original?

Essa questão pode ser respondida a partir de uma reflexão acerca das implicações do crescimento exponencial da empresa BBF que até o momento acarretam retrabalhos, falhas constantes, problemas de comunicação entre os departamentos, inexistência de mecanismos de controles eficientes, dentre outros. Com base nisso, é natural a suposição de que o sócio-diretor

tenha diversos fatores acumulados que deterioram sua eficiência operacional acarretando menor lucratividade. É recomendado o uso do artigo: Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor (BRITO e BRITO, 2012). Este irá funcionar como norteador para indicar que a consultoria deverá estabelecer uma nova perspectiva para que a empresa possa buscar sua meta de crescimento, priorizando, neste momento, um melhor desempenho o que poderá culminar na construção de vantagem competitiva. Aumentando assim, a percepção de valor para seus stakeholders em geral (público interno e externo).

4.2 Sugestões de Bibliografia

Abaixo indica-se algumas bibliografias que o docente pode utilizar em classe como suporte para que os alunos compreendam os dilemas do caso.

BERTERO, Carlos Osmar; DE VASCONCELOS, Flávio Carvalho; BINDER, Marcelo Pereira. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.

BRASIL. Lei n. 13.429, de 31 de março de 2017. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Acesso em 04 jun. 2023.

BRASIL. Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm>. Acesso em 04 jun. 2023.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 360-380, 2012.

CAMPOS, André G. **Terceirização do Trabalho no Brasil**: novas e distintas perspectivas para o debate. Disponível em:

https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8258/1/Terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20do%20trabalho%20no%20Brasil_novas%20e%20distintas%20perspectivas%20para%20o%20debate.pdf. Acesso em 18/06/2023.

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.

FIGUEIRA, Erick Cardoso S.; ROCHA-PINTO, Sandra R. Mapa ou Território? A experiência de consultores na identificação de rotinas organizacionais. **FACES Journal**. Belo Horizonte v.17 n. 4 p. 108-128, out/dez. 2018.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. **Competing for the Future**. Harvard Business School Press. Boston, 1994.

LOBO, Bárbara. Reforma trabalhista e terceirização na administração pública: reflexões críticas. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, v. 1, n. 1, p. 457, 2017.

MESSANO, Tiago; OLIVEIRA, Paulo Francisco; DE OLIVEIRA ROCHA, Camila Ferreira. Processo de recrutamento e seleção de pessoal para cargos de liderança. **Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia**, v. 4, n. Edição Esp, p. 84-109, 2020.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SENGE, Peter Michael. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 1. Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.

SVARA, James H. The Myth of the Dichotomy: complementarity of politics and administration in the past and future of public administration. **Public Administration Review**, vol. 61, n. 2, p. 176-183, 2001.

Referências

AFFONSO, Lígia M. F.; RUWER, Léia M. E.; GIACOMELLI, Giancarlo. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

ANSOFF, Igor. Strategies for Diversification. **Harvard Business Review**, 35(5), p. 113-124, 1957.

BEEDU, Ganesh K. **A Study on the effectiveness of DISC personality test**. Dissertação (Doutorado em Filosofia em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade de Negócios & Media de Selinus, 2021.

BELLI, Ana Cristina H.; CASSOL, Alessandra. ALBERTON, Anete. MARINHO, Sidnei Marinho. **O Caso da Rua Azambuja: Ascensão e Queda**. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1442.pdf. Acesso em 19/05/2023.

BRASIL. Lei n. 13.429, de 31 de março de 2017. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Acesso em 04 jun. 2023.

BRASIL. Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm>. Acesso em 04 jun. 2023.

FILHO, José Raymundo R. C.; OLIVEIRA, Marcus Vinicius de S. S.; MACHADO, André Gustavo C. **Uma aplicação do método Harvard de ensino: o caso do Grupo Votorantim**. Disponível em: https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_11/copiar.php?arquivo=702-Filho_RC_Umaaplica%C3%A7ao.pdf. Acesso em 19/05/2023.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 13. ed. São Paulo: Revista Tribunais, 201