

TERCEIRIZAÇÃO E EMPREGABILIDADE NA HOTELARIA DE SÃO PAULO

Marianne Costa Florian Pirolo¹

Resumo

Este artigo teve como objetivo verificar quais são os tipos de contrato existentes em dois hotéis localizados na cidade de São Paulo, um de rede hoteleira internacional e outro de rede hoteleira nacional, sendo ambos de categoria luxo, verificando suas vantagens e desvantagens para a empresa que irá contratar. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, qualitativa, com informações coletadas junto aos empreendimentos estudados, com algumas questões enviadas por e-mail nos meses de março e abril de 2010 aos hotéis pesquisados. Os resultados obtidos mostram que os dois hotéis trabalham com mão de obra terceirizada, de cooperativas, agências de emprego e profissionais autônomos, sendo que mesmo assim não conseguem atender a um número desejado para a prestação de serviços. Destaca-se que os resultados obtidos podem servir como base para futuras pesquisas, para verificar como terceirização afeta a qualidade de serviços na área hoteleira.

Palavras-chave: Empregabilidade. Terceirização. Cooperativas de trabalho. Hotelaria.

¹ Docente do curso de Tecnologia em hotelaria e Turismo da Universidade Nove de Julho e Universidade Bandeirantes. Graduada em Administração com habilitação em Hotelaria. Especialista em Gestão Empresarial e Docência para o Ensino superior pela Universidade Nove de Julho. Mestranda em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: mariflorian@hotmail.com

Introdução

Nos últimos anos, devido às novas tecnologias e exigências do mercado, as empresas vivenciaram grandes mudanças nas áreas de recursos humanos, financeiros e materiais. Tal fato levou a novos modelos de gestão modernos, pela utilização da tecnologia e pelo aprimoramento e desenvolvimento constante do corpo funcional das empresas.

Diante desse quadro, muitas organizações estão tentando se adequar a esta nova realidade reduzindo, por exemplo, o tamanho das organizações para três ou quatro níveis hierárquicos. Para sobreviver, precisam diminuir de tamanho, surgindo assim nas organizações um novo tipo de trabalho. As empresas solicitam alguns serviços especializados apenas quando precisam e pagam ao profissional de acordo com o trabalho realizado, ou mesmo houve uma enorme migração de mão de obra da atividade para o setor de serviços terceirizados e quarterizados (MINARELLI, 1995). Essa é uma prática que as empresas precisam repensar, pois segundo Faria (2005) a terceirização está passando por profundas mudanças positivas que fortalecem a capacidade transformadora dessa poderosa ferramenta. Contudo as empresas que recorrem à terceirização precisam cercar-se de cuidados, sobretudo de caráter comportamental, para que a experiência não se transforme num problema de difícil solução.

O presente estudo foca-se no setor do turismo, limitando-se a análise em trabalhar no setor hoteleiro, de categoria luxo na cidade de São Paulo, com o intuito de pesquisar e descrever os tipos de contrato de mão de obra existentes na hotelaria e sua influência na empregabilidade.

Considerando-se o caráter exploratório do presente estudo, iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica, focando nas definições dos tipos de mão de obras existentes na hotelaria e no conceito de empregabilidade, complementando com uma pesquisa por meio da técnica de um questionário enviado, por e-mail, nos meses de março e abril de 2010, a dois hotéis, sendo um de rede hoteleira internacional e outro de rede hoteleira nacional, visando observar o quadro de funcionários existente nesse hotel, desde os efetivos até a mão de obra de terceiros, destacando as vantagens e desvantagens de se trabalhar com esse tipo de contrato. Considera-se que os resultados obtidos podem servir como base para futuras pesquisas, mostrando efetivamente a relação que possa existir entre a qualidade de serviços e mão de obra de terceiros.

Formas de contratação: Terceirização, Cooperativas de trabalho e Profissionais autônomos

Segundo Amato Neto (1995), a terceirização é o ato de transferir a responsabilidade de uma empresa para outra, tanto em um determinado serviço quanto no processo de produção ou de comercialização. Desta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos e passa para uma empresa contratada.

Terceirização, para Romanoschi (1994), é a passagem de atividades e funções específicas a terceiros especializados. A empresa detém sua atenção voltada à atividade-fim; aquela para a qual foi designada mercadologicamente, passando a terceiros a administração da atividade-meio.

A terceirização já é muito utilizada entre as empresas brasileiras com o objetivo de reduzir custos, pois é mais barato passar para as prestadoras de serviço a obrigação imposta através dos contratos de serviços, livrando-se dos altos encargos sociais e trabalhistas (LEÃO; OLIVEIRA; DIAS, 2008). Empresas terceirizadas, menores e mais ágeis, têm isenções de impostos e tributos fazendo com que sejam mais competitivas no mercado. O projeto de lei 131/2008 visa regulamentar melhor a atividade das terceirizadas. Se esse projeto for aprovado, as empresas serão obrigadas a arcarem com os encargos trabalhistas e previdenciários que não são cumpridos pelas prestadoras de serviços.

Contudo, em se tratando de prestação de serviço, quem busca um parceiro terceirizado encontra fatores restritivos, pois nem todas conhecem e aplicam a cultura da empresa, bem como a transparência nas informações, compartilhando com o proprietário da empresa o método de trabalho e as ações tomadas para atender às demandas exigidas pelo empreendimento e pelo mercado (BERNADO, 2007).

Quando houver terceirização, para não haver vínculo empregatício com o prestador de serviços, não poderá haver qualquer subordinação hierárquica, isto é, poder de mando ou chefia do contratante sobre a contratada, devendo esta última prestar os serviços da melhor forma, mas nos termos do contrato, objetivando a satisfação do cliente. Neste caso, reconhece-se o vínculo de emprego do trabalhador com a terceirizada, sendo que a tomadora será responsável subsidiariamente pelas prestações de natureza trabalhista e social (XAVIER, 2002). Mas em contraponto, conforme artigo 16 da lei 6.019/74, “a empresa de trabalho

temporário coloca o trabalhador a disposição da empresa tomadora, mas o remunera, havendo subordinação entre o trabalhador temporário e a empresa de trabalho temporário que o contratou.”

A relação entre o tomador dos serviços e a terceirizada é regulada pelo Código Civil, e não pela CLT. Pagnoncelli (1993), afirma que existe degradação das condições de trabalho geralmente presentes nas empresas sub-contratadas, perdas salariais, perdas de direitos garantidos na empresa anterior, inexistência de benefícios como alimentação, falta de políticas de treinamento, ritmo de trabalho muito intenso e ambiente degradado.

Nesse sentido, as empresas têm utilizado o conceito terceirização para sonegarem impostos ou diminuir a carga tributária estadual, gerando assim alguns processos de trabalhadores contra as empresas contratadas. Por esse motivo o Ministério do Trabalho fiscaliza as empresas que contratam empresas tomadoras de serviços irregularmente com o intuito de burlar as leis, prejudicando os trabalhadores (LEÃO; OLIVEIRA; DIAS, 2008).

Como existe uma ausência de regulamentação, a terceirização de serviços mostra-se como prática extremamente precária das relações de trabalho. Sob esse prisma, afirma Souto Maior (2004, p.07) que:

(...) a idéia de precarização é da própria lógica da terceirização, pois, como explica Márcio Túlio Viana, as empresas prestadoras de serviços, para garantirem sua condição, porque não têm condições de automatizar sua produção, acabam sendo forçadas a precarizar as relações de trabalho, para que, com a diminuição do custo-da-obra, ofereçam seus serviços a um preço mais acessível, ganhando, assim, a concorrência perante outras empresas prestadoras de serviços.

Conforme Martins (2000) algumas das formas de se terceirizar seriam: 1) Prestação de serviços de atividades-meio, tais como: serviços de limpeza; refeitório dos empregados; segurança do patrimônio; serviços jurídicos; serviços médicos; processamento de dados da folha de pagamento; administração de Recursos Humanos; manutenção geral e predial; frota de veículos; distribuição de produtos; administração de relações trabalhistas e sindicais; informática; portaria; telefonia; vendas; consultoria financeira; contabilidade; publicidade; oficina mecânica; correspondência; assessoria de imprensa; engenharia-projetos; recrutamento e seleção; serviços de malote; serviços gráficos; 2) Locação de mão-de-obra - trabalho temporário, Lei 6019/74 e Vigilância-Lei 7102/83.

As vantagens e desvantagens de se terceirizar para a empresa são:

Vantagens	Desvantagens
Estrutura administrativa simplificada, uma vez que não terá de realizar registros/demissões, pagamentos de salários, FGTS, INSS dos empregados etc.	Verificar se o pessoal disponibilizado pela empresa terceirizada consta como registrado e se os direitos trabalhistas e previdenciários estão sendo pagos e respeitados.
Mais participação dos dirigentes nas atividades-fim da empresa.	Sofrer autuação do Ministério do Trabalho e ações trabalhistas em caso de inobservância das obrigações mencionadas no item acima.
Ampliação de mercado para pequenas empresas que terão oportunidade de oferecer seus serviços de terceirização.	Fiscalização dos serviços prestados para verificar se o contrato de prestação de serviços está sendo cumprido integralmente, conforme o combinado.
Redução do custo de estoque.	Risco de contratação de empresa não qualificada.
Possibilidade de rescisão do contrato conforme as condições preestabelecidas.	Falta de compromisso dos terceirizados com os valores e a cultura da empresa
Controle da atividade terceirizada por conta da própria empresa contratada.	Em alguns casos, o serviço é de mais baixa qualidade e seus funcionários possuem baixa qualificação
Menores despesas com aquisição e manutenção de máquinas, aparelhos e uniformes fornecidos pela empresa contratada.	Alta rotatividade dos funcionários terceirizados

Fonte: Tabela elaborada pela autora baseada nos seguintes autores: (BERNADO, 2007 e GIRARDI, 1999)

Conforme o quadro acima, podemos observar que para as empresas existem grandes vantagens, tanto em questão financeira, legal, e operacional, mas quando observa-se as desvantagens, pode-se verificar que pode haver falta de compromisso pelo prestador de serviços que está dentro da empresa, afetando assim a qualidade de serviços. A empresa contratante também poderá ter problemas legais quanto à fiscalização do Ministério do Trabalho. Muitas dessas vantagens e desvantagens podem ser observadas na contratação de uma cooperativa de trabalho.

Com relação às Cooperativas de Trabalho, o cooperado não é um empregado, mas sócio. Assim, não tem alguns direitos previstos na CLT, como férias remuneradas, 13º salário, Fundo de Garantia (FGTS), aviso prévio e Registro em Carteira. O cooperativismo (art. 170 e 174 da Constituição Federal) regulamentou a atividade das Cooperativas de Trabalho admitindo a possibilidade de terceirização de serviços através dessas cooperativas, com a inclusão do parágrafo único no art. 442 da CLT, no qual reconhece a inexistência da relação de emprego entre os cooperados associados e as empresas tomadoras de serviços das Cooperativas de Trabalho (MARTINS, 2000).

Atualmente as cooperativas que se instalaram em nosso país de forma bastante agressiva estão em processo de aceitação pela sociedade, empresas e juízes, muitos deles ainda resistentes a esse modelo de gestão. A desverticalização das estruturas empresariais fez com que surgissem muitos empreendedores através de pequenas e médias empresas com custos mais baixos e segurança duvidosa. Essas dão suporte às grandes empresas, inchadas e lentas que ora se tornam competitivas no mercado através dos preços aplicados e rapidez para atender a novas demandas exigidas pelos clientes (BERNARDO, 2007, p.32)

Vale ressaltar que conforme art. 3.º, da Lei n.º 9.601/98., o limite estabelecido para a contratação de temporários não pode ultrapassar vinte por cento do número de trabalhadores, para a parcela acima de cem empregados, sendo ilegal a contratação de trabalhadores para substituir o pessoal regular e permanente da empresa.

Para os profissionais autônomos, essa contratação existe em algumas empresas, pois dentro do ordenamento tributário brasileiro, houve a decisão de se privilegiar, com pagamento de tributos de forma desvinculada das receitas aferidas, os autônomos que exerçam suas atividades de maneira individualizada e que se responsabilizem pelo serviço realizado (JUDICE, 2007). Com isso, para o profissional autônomo não existe pagamento de salários e sim honorários ou Recibo de Pagamento por serviço prestado (R.P.A).

Definindo Empregabilidade

Sabe-se que empregar é o ato de dar emprego, dar colocação, ocupar-se, aproveitar os serviços e atividades de alguém. Ser admitido em um emprego, público ou particular, é Empregabilidade (*Employability*). É a capacidade de ser empregado (MINARELLI, 1995). Mas, devido às mudanças o emprego está se tornando raro nos dias de hoje. A carteira assinada

é um documento que está sumindo nas empresas, e há grande número de redução de níveis e corte de pessoas.

A economia global mudou, as empresas mudaram e o emprego também. As formas de trabalho adquirem novas feições e o emprego passa por redefinições profundas. O vínculo empregatício está cedendo espaço para novos modelos de relacionamento profissional (MINARELLI, 1995). O trabalhador começou a se sentir pressionado e angustiado pela empregabilidade premida da precarização do emprego (PINTO, 2007).

As empresas começaram a sair da verticalização para a horizontalização, reduzindo alguns cargos e terceirizando outros. “As grandes empresas e corporações, para sobreviver a crise mundial e atender novas demandas de mercado, eliminaram ou redesenharam cargos e, em muitos casos, operações inteiras” (MINARELLI, 1995, p.17).

Por trás de toda essa transformação, há fatores como a evolução da tecnologia da informação, o enxugamento das empresas e a terceirização, que deixaram na mão do profissional a responsabilidade pela sua qualificação (AVEDIANI, 2010). Por esse motivo, observa-se para uma outra definição de empregabilidade que é:

(...) a capacidade de expandir as alternativas de obter trabalho e remuneração sem a preocupação de trabalhar com vínculos empregatícios. Transformar você mesmo no seu próprio negócio. Ter vários patrões em vez de um só. Ser, enfim, um prestador de serviços capaz de gerar interesse em várias das organizações que estão se reestruturando para o futuro, com terceirização de alto nível (CASE; FRANCIATTO, 1997: p. XI).

A terceirização é uma prática empresarial que vem crescendo constantemente nas empresas. Conforme Leite (1997) haveria que considerar ainda a difusão, em âmbito mundial, da tendência à desverticalização das empresas, com a consequente terceirização ou externalização de partes do processo produtivo, que passam a ser realizadas por outras empresas.

Outra forma de contratação é através das cooperativas de trabalho. Minarelli (1995) destaca que o fim dos empregos não significa o término do trabalho, havendo uma diferenciação entre eles: o primeiro tem um valor fundamental e eterno, ou seja, o vínculo tradicional, e o segundo é apenas uma forma de usar o trabalho cujo desaparecimento ocorre em função do sistema atual.

Nas grandes capitais, as consequências da modernização se fazem sentir com mais intensidade. O motivo é o aumento de empresas oferecendo o mesmo serviço. Mesmo com o número de empresas crescendo, elas estão oferecendo cada vez menos postos de trabalho, mudando assim o cenário de antigamente. “O grande mercado da empregabilidade está, atualmente, em centenas de pequenas e médias empresas que se formam para prestar serviços cada vez mais atualizados” (MINARELLI, 1995: p. 39).

Esse enxugamento nas empresas que fizeram buscar mão de obra de terceirizados, cooperados, entre outros se dá também pelo motivo da existência de algumas leis existentes. No Brasil temos a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que garante aos seus trabalhadores todos direitos garantidos pela CLT, contribuindo para o alto custo de mão de obra. No Brasil, a contratação legal de um trabalhador impõe despesas da ordem de 102% de encargos sociais (PASTORE, 1997).

A CLT estabelece que os direitos dos trabalhadores são carteira assinada, décimo terceiro, vale transporte, adicional noturno, entre outros. Para a empresa, terceirizar e contratar mão de obra de cooperados tem custo menor, devido a esses encargos que existem e que a CLT exige.

Hotelaria: contratação e empregabilidade

Com um caráter exploratório, o presente estudo utilizou como instrumento de coleta de dados, com perguntas enviadas por e-mail, nos meses de março e abril de 2010, aos dois hotéis pesquisados, sendo um de rede hoteleira internacional e outro de rede hoteleira nacional.

Para melhor entendimento, os dados coletados nos hotéis de luxo, tanto de rede hoteleira internacional quanto de rede hoteleira nacional, serão mostrados na tabela abaixo:

Itens	Hotel de Rede Hoteleira Internacional	Hotel de Rede Hoteleira Nacional
Departamentos existentes	Recepção, <i>Conciierge</i> , <i>Telefonia</i> , Reservas, Eventos, Banquetes, Vendas, Alimentos e Bebidas (cozinha, restaurante e banquetes, <i>Stewart</i>), Recursos Humanos, Compras, Almoxarifado, Governança,	Recepção, Mordomia, Eventos, Vendas, Controladoria, Segurança, Infraestrutura, <i>Guest</i> <i>Service</i> , Diretoria de Hospitalidade, Recursos Humanos, Reservas e

	Manutenção, Tecnologia da Informação (TI) e Financeiro.	Governança.
Quantidade de Unidades Habitacionais (uhs)	485 unidades habitacionais.	318 no pool (é administrado pela rede hoteleira) e 29 fora do pool (moradores) – total: 347 unidades habitacionais.
Quantidade de funcionários – CLT	305 funcionários.	111 funcionários.
Fatores que influenciam na contratação	Estado civil; Endereço; Quantidade de filhos; Parentes que trabalham no hotel.	Endereço; Quantidade de filhos.
Setores terceirizados	Segurança; Lavanderia; Faxineiros; Estacionamento; <i>Fitness Center</i> ; Floricultura.	Alimentos e Bebidas (A&B); Estacionamento; Eventos; Segurança e Lavanderia.
Quantidade de funcionários terceirizados	Segurança - 23 Lavanderia - 7 Faxineiros - 34 Estacionamento - 15 <i>Fitness Center</i> - 7 Floricultura - 5 TOTAL: 91	A&B 46 Estacionamento 15 Eventos 4 Lavanderia 6 Segurança 4 TOTAL: 75
Setores que utilizam m.d.o de cooperativas	Governança, Banquetes, Cozinha e Stewart.	Nenhum.
Outras formas de contratação	Nenhuma.	Agências de emprego - Governança, Infraestrutura, Segurança e Auxiliar de eventos. Profissional autônomo: gerente geral.
Porcentagem de efetivos	$305/396 = 77\%$	$111/186 = 59\%$
Porcentagem de terceirizados	$91/396 = 33\%$	$75/186 = 41\%$
Número de func/ Uhs (efetivos+terceirizados)	$396/485 = 0,81$	$186/347 = 0,53$
Vantagens da terceirização	Menor custo para a empresa.	Menor custo para a empresa.
Desvantagens da terceirização	Os processos legais que a empresa tem que responder por causa dos terceirizados, que pedem seus direitos, alegando vínculo empregatício.	Não há muita flexibilidade para mudanças.
Vantagens de m.d.o de cooperados ou das agências de emprego.	Mão de obra a hora que quiser; Auxilia o grupo de funcionários efetivos para a realização do trabalho; Não	Flexibilidade para atender situações pontuais.

	precisam arcar com os benefícios legais exigidos por lei. (FGTS, INSS, VALE TRANSPORTE). Esses benefícios são pagos pela cooperativa de trabalho.	
Desvantagens de m.d.o de cooperados ou das agências de emprego.	Mão de obra que quando contratada para o mês inteiro (mesmo não sendo o mesmo prestador de serviços), acaba saindo mais caro do que um funcionário efetivo; Prestadores de serviços que saem do hotel e entram com processo alegando vínculo empregatício; Qualidade inferior e muitas reclamações de hóspedes.	Não estão treinados e alinhados à cultura da empresa e os mesmos não tem o mesmo comprometimento, do que um funcionário CLT.

Fonte: Tabela elaborada pela autora a partir dos dados fornecidos pelas duas redes hoteleiras.

Ao analisarmos os dados coletados, podemos verificar de início que mesmo os dois hotéis sendo de categoria luxo, possuem diferenças quando a empregabilidade. O de rede hoteleira internacional tem mais unidades habitacionais, departamentos, e funcionários efetivados. Quando comparamos a relação de terceirizados entre as duas redes, não há tanta diferença, pois ambos possuem dois setores grandes terceirizados. Enquanto o hotel de rede hoteleira internacional terceiriza a faxina o hotel de rede hoteleira nacional terceiriza Alimentos e Bebidas, sendo que conforme Holthausen (2006), o setor de Alimentos e Bebidas, que, de certa maneira, é um dos setores que mais interage diretamente com a hospedagem, tem sido terceirizado em alguns dos principais empreendimentos hoteleiros.

Quanto aos números calculados, pode-se observar que o hotel de rede hoteleira internacional possui 77% de funcionários efetivos, enquanto o hotel de rede hoteleira nacional 59%. Percebe-se que o número de porcentagem da rede hoteleira nacional é muito peculiar e interessante, pois mostra um consequência e afeta qualidade de serviço oferecido ao seu hóspede.

A relação funcionários por unidade habitacional é um importante indicador para medir a eficiência gerencial de um hotel, sendo que os dois hotéis pesquisados possuem um indicador bem diferente um do outro. O hotel de rede internacional possui o indicador de

0,81, enquanto o hotel de rede hoteleira nacional possui o indicador de 0,53. Esse indicador pode ser influenciado por alguns fatores como a localização do empreendimento, a qualificação de mão de obra, os serviços oferecidos, o nível salarial da região entre outros. Silva (2004) cita que o indicador deve ser de 1,54 em empreendimentos de luxo no nordeste brasileiro.

Verificou-se nas duas redes hoteleiras pesquisadas que existem alguns itens que afetam a empregabilidade do funcionário que poderá ser contratado, pois ambas analisam na contratação o endereço e a quantidade de filhos dos entrevistados, já que esses fatores oneram os custos do hotel, tanto em vale transporte, quanto em convênio médico.

Observam-se as vantagens e desvantagens de contratação de mão de obra de cooperados e agências de emprego. Ao mesmo tempo em que a empresa não precisa arcar com os benefícios legais, pode também onerar os custos devido à contratação todo mês. O bom é que acaba tendo uma mão de obra a hora que quer para auxiliar o grupo de funcionários, mas por ser uma prestação de serviços, a qualidade acaba saindo inferior.

Um dos itens que mais prejudica o hotel é os que vêm dos cooperados e terceirizados, que alegam seus direitos por vínculo empregatício. Conforme informações, dos processos judiciais do hotel de rede internacional pesquisado, 70% são de prestadores de serviço cooperados e terceirizados. Enquanto o hotel rede hoteleira nacional, devido aos grandes problemas que tiveram no passado, não contrata mais cooperados e sim mão de obra temporária de agências de emprego.

O profissional autônomo que existe no hotel de rede hoteleira nacional é o Gerente Geral e ele trabalha com um Recibo de Pagamento por serviços prestados – R.P.A e acaba tendo uma nota fiscal somente para ele. Essa é uma estratégia para recolher menos impostos.

Considerações Finais

A pesquisa realizada nos hotéis mostrou que a empregabilidade existe, mas ela pode ser oferecida de diversas formas. Da mesma forma, reforçar a percepção defendida por muitas empresas de que cada vez mais as empresas estão se horizontalizando e reduzindo departamentos.

Entretanto, observou-se que a empregabilidade oferecida nos hotéis pesquisados se dá como em qualquer outra empresa. Uma parte de sua estrutura organizacional foi terceirizada,

e outra parte, nos períodos que faltam pessoas para trabalhar devido a alta ocupação, são contratados de cooperativas de trabalho. Esse tipo de mão de obra afeta a qualidade de serviços do hotel, pois não há o comprometimento e, dependendo da ocupação do hotel, o número de cooperados será superior ao determinado pelo Ministério do Trabalho.

Vale ressaltar que a empregabilidade é algo a ser pensando de acordo com cada tipo de empreendimento. Cada empresa sabe quando e quais departamentos devem ser terceirizados e qual setor exige cooperados, sendo assim uma estratégia a ser pensada para cada hotel.

Sugere-se, para futuras pesquisas, um estudo mais aprofundado sobre a empregabilidade na hotelaria, estudando outros hotéis para fazer uma reflexão melhor sobre os tipos de mão de obra que são oferecidas nos hotéis.

Referencial Bibliográfico

AMATO NETO, João. *Reestruturação industrial, terceirização e redes de sub-contratação*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, Mar/abr. 1995

AVEDIANI, Renata. *O novo jeito de planejar a carreira*. São Paulo. Revista Você S/A: 01/2010

BERNADO, Carlos Roberto. *Terceirização: Vantagens e Desvantagens do contrato de gestão de administração*. Um estudo de caso do Novotel São Paulo Center Norte. São Paulo. Anhembi Morumbi: 2007. Dissertação de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

CASE, Thomas A. , CASE, Silvana; FRANCIATTO, Claudir. *Empregabilidade: de executivo a consultor bem sucedido*. São Paulo: Makron Books, 1997.

FARIA, Alexandre Cesar. *Hospedagem Brasil*, Ano 6. Número 18 p.28. Editora MTB 44013 São Paulo, 2005.

GIRARDI, Dante. A importância da terceirização nas organizações. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, n. 1, ano 1, p.23-31, fev. 1999.

HOLTHAUSEN, Kethleen. *Terceirização na Hotelaria*. <http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=9805>. Escrito em 13/02/2006. Acesso em 02/04/2010.

- JUDICE, Maurício Portella. *ISSQN. e Sociedades de Profissionais: o caráter empresarial como elemento de controvérsias*. Belo Horizonte: 2007. Monografia (Especialização em Direito Tributário) - Universidade Gama Filho.
- LEÃO, Jesus Fernandes; OLIVEIRA, Jam Wilson; DIAS, Luciano Coelho. *Terceirização em ação*. <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/terceirizacao/22862/>. Escrito em 13 de maio de 2008. Acesso em 02/04/10
- LEITE, Márcia de Paula. *Qualificação, desemprego e empregabilidade*. In revista São Paulo em perspectiva. São Paulo, 1997.
- MARTINS, Sérgio Pinto. *A terceirização e o direito do trabalho*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINARELLI, José Augusto. *Empregabilidade: o caminho das pedras*. 12 ed. São Paulo: Gente, 1995.
- PAGNONCELLI, Dernizo. *Terceirização: Estratégias para o sucesso Empresarial*. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de livros. 1993
- PASTORE, José. *Encargos Sociais*. São Paulo: Editora LTr. 1997.
- PINTO, José Augusto Rodrigues. *Empregabilidade e precarização do emprego*. Revista LTR. São Paulo: v.71, mar 2007.
- ROMANOSCHI, Paulo Otto. *Terceirizar sem planejar pode falhar: sua empresa está preparada?* São Paulo: Maltese, 1994.
- SILVA, Márcia Cristina. *Projeto de hotelaria militar: estudo de gestão dos meios de hospedagem do exército brasileiro como forma de auto gestão eficaz baseado no programa de excelência gerencial da força terrestre*. Rio de Janeiro: Comando da 1ª Região Militar, 2004.
- SOUTO MAIOR, Jorge Luiz. *A terceirização sob uma perspectiva humanista*. In Revista de Direito do Trabalho. Ano 30, jul. set. 2004. São Paulo: Editora RT, 2004.
- Sem autor. *A hora das cooperativas*. Revista Vencer, São Paulo: abril 2004.
- XAVIER, Bruno de Aquino Parreira. *A terceirização por intermédio de cooperativa de trabalho*. Jus Navigandi, Teresina, a. 7, n. 61, jan. 2003.