

**Faculdade De Ciências Jurídicas E Gerenciais Alves Fortes**

**Vívian Muniz Garcia De Souza**

**Terceirização**

**Gestão Da Terceirização Analisando Vantagens E Desvantagens**

**Além Paraíba**

**2015**

**Vivian Muniz Garcia De Souza**

**Terceirização**

**Gestão Da Terceirização Analisando Vantagens E Desvantagens**

**Monografia Apresentada A Faculdade De Ciências  
Jurídicas E Gerenciais Alves Fortes – Face-Alfor,  
Mantida Pela Fundação Educacional De Além Paraíba  
– Feap, Como Requisito Parcial À Obtenção Do Título  
Em Bacharel Em Administração.**

**Professor Orientador: Allan Lima Ferreira**

**Além Paraíba  
2015**



**Vivian Muniz Garcia De Souza**

**Terceirização**

**Gestão Da Terceirização Analisando Vantagens E Desvantagens**

**Monografia Apresentada A Faculdade De Ciências Jurídicas E Gerenciais Alves Fortes – Face-Alfor, Mantida Pela Fundação Educacional De Além Paraíba – Feap, Como Requisito Parcial À Obtenção Do Título Em Bacharel Em Administração.**

**Banca Examinadora:**

---

**Prof. Titular: Antônio Esaú De Lacerda**

---

**Prof. Orientador: Allan Lima Ferreira**

---

**Prof. Convidado:**

---

**Nota**

**Aprovado**

**Aprovado Com Restrições**

**Reprovado**

---

**Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira**

**Além Paraíba, \_\_\_\_ De Dezembro De 2015**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho aos meus avós e pais que sempre me incentivaram a estudar, e ajudaram a conseguir concluir o curso. Que durante esses anos me orientaram como ser humano e hoje compartilham comigo a sensação de realização

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os professores que contribuíram para que eu tivesse condições intelectuais para apresentar esse trabalho, a todos que contribuíram com o meu crescimento como profissional.

Agradeço ao meu coordenador e orientador pela paciência e por ter compartilhado de sua paixão pelo conhecimento, fazendo com que esse trabalho tivesse maior qualidade.

A minha família trabalhou para que eu me mantivesse interessada nos estudos, cuidando do meu filho para que precisasse desistir de minha conquista.

## **RESUMO**

Com a globalização e o aumento da competitividade entre as organizações ocorre a necessidade de buscar competências distintivas e como ferramenta de melhoria contínua que busca reduzir custos e incentivar o crescimento com especialização, as organizações adotaram a terceirização. Método esse que define as funções principais da empresa para que ela possa se tornar especialista e aumentar a qualidade do produto final. Com essa ferramenta traz inúmeras vantagens que quando bem planejados minimizam as desvantagens. Com isso tema do presente estudo foi compreender as vantagens e desvantagens junto as organizações buscando um maior conhecimento para que as organizações consigam analisar e mensurar sua real necessidade de praticar determinadas atividades meio podendo assim concentrar seus recursos nas atividades fins.

Palavras Chaves: terceirização; organização; contratante; contratado.

## **ABSTRACT**

## **LISTA DE SIGLAS**

**ABNT:** Associação Brasileira de Normas Técnicas

**CLT:** Consolidação das Leis do Trabalho

**ISO:** Organização Internacional para Padronização

**TST:** Tribunal Superior do Trabalho



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 – Aspectos Conceituais.....	11
1.1 - O que é Terceirização .....	11
1.2 - História da Terceirização.....	12
1.3 - Objetivos Para se Terceirizar.....	13
1.4 - Responsabilidade .....	14
1.4.1 - Tomador / Contratante .....	15
1.4.2 - Prestador / Contratado .....	15
1.5 - Requisitos de Contratos .....	16
1.5.1 - Pessoaalidade.....	16
1.5.2 - Onerosidade .....	16
1.5.3 - Não Eventualidade.....	16
1.5.4 - Subordinação .....	16
2 - Tipos De Terceirização .....	18
2.1 - Parceria .....	18
2.2 - Pseudoparceria.....	19
2.3 - Prestação de Serviços .....	19
2.3.1 - Contrato de Empreitada .....	20
2.4.2 - Cooperativas .....	20
2.3.3 - Trabalhadores Temporários .....	21
2.4 - Com a Terceirização é Vista no Ambiente .....	22
2.4.1 - Estratégico .....	22
2.4.2 - Político.....	22
2.4.3 - Organizacional .....	23
2.4.4 - Tecnológico .....	23
2.4.5 - Social .....	24
2.4.6 - Econômico .....	25
3. - Vantagens E Desvantagens Da Terceirização .....	26
3.1. – Vantagens.....	26
3.1.1 – Custos.....	26
3.1.2 – Maior Especialização .....	27
3.1.3 – Qualidade .....	28
3.1.4 – Acesso a Tecnologias .....	30
3.1.5 – Necessidade de Participação .....	32
3.1.6 – Crescimento de Pequenas Empresas .....	33

3.1.7 – Revisão Estrutural e Cultural .....	34
3.2. – Desvantagens .....	35
3.2.1 – Alto Índice de Rotatividade .....	36
3.2.2 – Aumento da Dependência de Terceiros .....	38
3.2.3 – Dificuldade de Firmar Parceiras.....	39
3.2.4 – Precarização do Trabalho .....	41
3.2.5 – Conflitos Sindicais .....	42
3.2.6 – Conflitos Organizacionais .....	45
4. - Conclusão .....	48
REFERÊNCIAS .....	50

## **INTRODUÇÃO**

Para se manter no mercado as empresas buscam criar suas competências distintas, uma dessas metodologias é criada com a terceirização. Método que possibilita uma organização delegar funções a terceiros direcionando seus recursos.

E com esse trabalho consegue-se compreender melhor esse método, explicando do que se trata a terceirização e como ocorreu o seu surgimento possibilitando que o leitor tenha uma maior conhecimento sobre o tema compreendendo a delegação de responsabilidades por ambos os envolvidos, contratante e contratada, explicando a importância de se compreender os aspectos contratuais envolvidos no assunto.

Ainda ocorre a explicação buscando uma maior visão de terceirização no cenário atual levado em consideração aspectos internos (dentro da organização) e externos (ambiente político, estratégico, tecnológico, econômico e social), identificando as suas forças e fraquezas.

Depois de compreender as metodologias e os aspectos contratuais e conceituais podemos esmiuçar as vantagens da terceirização para a organização e para os terceiros explicando os benefícios no dia-a-dia da empresa.

Levamos o leitor a ter conhecimento também sobre as desvantagens para que ele possa compreender que a terceirização é um método que deve ser planejado e analisado antes de ser executado, considerando toda a organização e os impactos que ela sofrerá.

Um fator a ser considerado de extrema relevância sobre esse tema é a Lei 9.001 que está sendo discutida pelos políticos sobre a liberação da terceirização para atividades fins da empresa e não só atividades meio e antes de se conseguir formar uma opinião acredito que as pessoas devem compreender melhor sobre o tema, sendo assim o objetivo da elaboração do trabalho.

## 1 – Aspectos Conceituais

Neste capítulo iremos entender sobre terceirização, com ênfase na sua definição, buscando entender a evolução histórica e alguns conceitos estabelecidos como o contratante e o contratado entendendo suas responsabilidades, mostraremos também tipos de terceirizações encontrados em definições contratuais e suas diferenças.

### 1.1 - O que é Terceirização

As empresas possuem um alto grau de competitividade e uma das formas de conseguir um diferencial é terceirizando. Então terceirizar é uma ferramenta da administração para obter vantagens para alcançar seus objetivos.

“Denota-se que o mercado empresarial está cada vez mais competitivo especialmente entre as companhias de maior porte” (LAKATOS,1997).

Devemos entender que quando terceirizamos estamos delegando algumas atividades que são consideradas acessórias ou atividades meio no ramo de atuação da empresa deixando de ocupar recursos com essas atividades. Podendo direcionar melhor os recursos para a sua atividade fim aumentando a qualidade de seus serviços.

“As atividades-fim ou principal seria o produto final da empresa terceirizante e a atividade-meio são as acessórias, tais como: limpeza, segurança e manutenção patrimonial” (SILVA, 2007).

Uma tecnologia da administração que consiste na compra de bens / ou serviços especializados, de uma forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade meio, à atividade fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade e produtividade (FONTANELLA et al,1994).

Com isso entendemos que terceirizar é contratar uma terceira pessoa ou empresa para fazer uma determinada função que julgamos ser de menor importância no nosso dia-a-dia organizacional, mas que não poderá deixar de ser feita.

Exemplificando um advogado que tem um escritório, para melhor se manter focado nas causas judiciais, deverá contratar uma terceira para a limpeza do ambiente e uma terceira para gerir a área contábil caso contrário deverá reduzir seus recursos como tempo e colaboradores para efetuar essas tarefas, e provavelmente não as executaria com tamanha excelência como as terceirizadas que se tornam especializadas nessas funções.

“Tudo que não é vocação de uma empresa deve ser entregue para especialistas” (LEIRIA et al,1992).

“É tendência de comprar fora tudo o que não fizer parte do negócio principal da empresa” (COSTA et al,1992).

Dessa existem duas etapas englobados dentro do processo de terceirizar a desativação de setores da empresa e a contratação de terceiros para executar essas tarefas. Com isso a contratante pode melhor definir seus objetivos e gerir metas para alcançá-los.

Neste contexto, compreende-se segundo Prunes (1997) que a palavra terceirização deriva de terceiro, onde os considera-se que terceirizados são indivíduos diferentes da empresa, bem como, do seu dono e do seu funcionário. E por ser um ente externo da relação interna da empresas, empregador e empregado, merece peculiaridades especiais e direitos específicos.

## 1.2 - História da Terceirização

A terceirização como muitas outras ideias revolucionarias foi criada na II Guerra Mundial.Com o aumento da demanda bélica as indústrias de armamento tiveram que buscar maneiras de conseguir reduzir o tempo de produção e aumentar a produção mesmo já sobrecarregadas com isso a saída foi contratar empresas menores para a confecção de algumas peças aumentando um pouco a oferta de peças no mercado. Com esse método notou-se que os encarregados tiveram uma diminuição de preocupações com os processos básicos e conseguiram se manter mais focados para a criar um armamento cada vez mais tecnológico. A guerra acabou mas o aprendizado ficou com isso a terceirização e foi rapidamente inserida nas empresas multinacionais criando influência do modelo *toyotismo*.<sup>1</sup>

Após o termino da guerra, verificou-se o importância da terceirização no processo produtivo e administrativo no mercado econômico, pois as empresas de grande porte iniciaram uma maior preocupação, somente, com as atividades principais, e as terceirizadas iniciaram um processo competitivo, qualificativo e eficiente para proporcionarem os melhores serviços e circulação de bens desejados(POCHMANN,2007).

Com esse modelo as empresas começaram a diminuir seus níveis hierárquicos fazendo um a achatamento (*downsizing*<sup>2</sup>) buscando uma rapidez nas tomadas de decisão e minimizando encargos com alguns cargos desnecessários, vendo a extinção de atividades secundarias. Dando espaço para a criação do “*outsourcing*”<sup>3</sup> que conhecemos como terceirização.

---

<sup>1</sup> Modelo de administração que buscava uma forma de organização de trabalho nas indústrias, caracterizada por uma rígida separação das tarefas entre trabalhadores, como uma rígida divisão entre trabalhadores executivos (trabalhador intelectual), e administrativos de um lado e operários de outro (trabalhador manual) Objetivo: produtividade máxima do trabalho, alcançada pelo controle cronométrico do tempo.

<sup>2</sup>É a redução temporária ou permanente da força de trabalho por via da extinção de um ou vários níveis hierárquicos

<sup>3</sup> Fornecimento de fora, conhecido também como terceirização.

“O primeiro esforço foi chamado *downsizing*, onde a redução hierárquica e a eliminação de cargos proporcionou a evolução parcial das mesmas, tornando-as mais competitivas e ágeis.” (PINTO JUNIOR, 2007).

“A prática do *downsizing* determinou uma reorientação empresarial que correspondeu a enfrentar um outro paradigma: questionar as atividades secundárias executadas internamente e redefinir a verdadeira visão da empresa” (GIOSA,1995).

No Brasil a terceirização chegou com as empresas multinacionais automobilísticas que já haviam tido experiências de seus benefícios. As empresas automobilísticas são montadoras, com isso dependem exclusivamente de terceiros para fabricar as peças para então serem montadas e transformadas em carros.

“Com esta evolução a exigência de clientela, as empresas iniciaram a valorização para o atendimento eficiente e adequado seus empregados a todos os tipos de deveres perante os mesmos.” (PINTO JUNIOR, 2006).

Assim que os brasileiros entenderam os benefícios da terceirização, houve uma popularização no mercado ganhando relevância nacional.

No início do processo de terceirização, houve certo receio por parte dos administradores empresariais, no âmbito da perda do poderio. Contudo, ao passar dos anos, verificou-se que este temor não tinha fundamento, pelo contrário, houvesse um aumento na agilidade de entrega dos produtos e a verificação de uma qualidade superior aos produtos, anteriormente, oferecidos. (POCHMANN,2007).

Hoje a terceirização é tão utilizada que está exigindo uma legislação específica, gerando discussões no Senado e na Câmara de Deputados.

“Em suma, atualmente, a parceria terceirizada é usufruída por todos os tipos empresariais de pessoas jurídicas, desde as grandes, médias e pequenas empresas.” (PINTO JUNIOR,2006).

### **1.3 - Objetivos Para se Terceirizar**

Com o crescimento da globalização veio a exigência do controle com isso algumas funções tiveram que ser delegadas, pois uma pessoa não daria conta de fazer todas as obrigações com excelência.

Sendo assim segundo Lakatos (1997) a terceirização foi criada para suprir as necessidades das empresas de grande porte que possuem o intuito de se dedicarem, apenas as atividades principais que proporcionam a toda a sociedade, repassando para outras empresas menores afazeres que integram algumas fases do processo de produção do produto principal.

Entende-se também a terceirização como um diferencial, com isso muitas empresas tem como uma maneira de estar na frente no mercado, conseguimos melhorar seu produto ou serviço final.

“Todas estas atitudes são provenientes para a obtenção de prerrogativas competitivas perante os clientes e empresas concorrentes, as chamadas atividades meio.” (LAKATOS, 1997)

Um outro ponto que se deve destacar é a redução de setores na empresa diminuindo o custo com funcionários e treinamento. Destacando que muitos funcionários se tornam chefes e se dedicam mais inteiramente, podendo não só contribuir para uma única empresa mais para muitas.

“Lembrando que a terceirização é uma forma trilateral de relação empregatícia, em contrapartida, nas relações trabalhistas clássicas o modelo é bilateral.” (LAKATOS, 1997)

A busca por qualidade também é um motivo que deve ser considerado, muitos processos que são feitos por terceirizados são mais especializados, pois a prestadora gasta recursos nesta atividade ficando tecnologicamente mais atualizados.

Delimitação dos recursos para atividades fins, podendo assim evoluir melhor no seu segmento. Ainda segundo Polonio (2009) em que pese a redução de custos não deve ser antecipadamente o objetivo da terceirização, esta deve decorrer de forma natural como consequência do processo, quando feito da forma correta e legal possível.

“É sabido que mais agilidade empresarial resulta maior produtividade e qualidade do produto final, atendendo às exigências da competitividade nos mercados internos e externos.” (POLONIO, 2000)

#### **1.4 - Responsabilidade**

As responsabilidades são compartilhadas em sua maioria, sendo que as obrigações são definidas antes na confecção dos contratos, e neste momento definindo o que é de direito e dever da contratante e da contratada. Lembrando que apenas uma parceria fará com que haja uma estrutura confiável para alcançar excelência no processo, duas empresas um só objetivo.

A contratação de indivíduos terceirizados não possui somente o nome de terceirização, bem como, verticalização, subcontratação, parceria e exteriorização empregatícia, para a fabricação de bens ou prestação de serviços considerado atividades-secundária, e não principais. (MARTINS, 2008)

São necessárias algumas medidas cautelares antes de uma contratação a fim de evitar um *feedback*<sup>4</sup> negativo ou em desacordo ao planejado, como perda de qualidade ou

---

<sup>4</sup> O processo (parte de uma cadeia de causa e efeito), onde uma informação influencia, permitindo ajustes que mantenham um sistema funcionando corretamente.

aumento de custo de produção entre outros a pesquisa da contratante e a expertise de negócio da contratada contam muito na hora de fechar um contrato.

Do mesmo modo que a contratante não quer receber um serviço de baixa qualidade a contratada busca segurança e confiabilidade.

“A terceirização não é considerada como gênero e sim como uma espécie de parceria empresarial, onde se conceitua como uma convergência de valores sociais de produção, com o intuito de produzir e obter qualidade” (PRUNES, 1997)

Existem várias modalidades de contratar uma terceirizada mas devemos inicialmente nos atentar as formar legais que a terceirização podem ser exercida:

- Lícita - que é de acordo com os preceitos legais regidos dos direitos dos trabalhadores;
- Ilícita – que deixa brechas a fraudes, prejuízos aos contratados ou deficiência aos processos dos contratantes.

Visto que em caso de ilícita deverá ser provado. De qualquer forma não é interessante a contratação de forma ilícita pois aumenta os riscos para ambas as empresas que firmaram contrato.

De acordo com Cunha (2004) a relação existente entre contratado e contratante é regida por direitos e deveres, onde o contratado deve prestar pessoalmente as atividades laborais, mediante subordinação e pagamento de salários e o contratante deve respeitar os direitos trabalhistas quitando suas obrigações.

#### **1.4.1 - Tomador / Contratante**

Considera-se como empresa contratante aquelas que necessitam de trabalhadores para acréscimo, substituição, ou execução de atividades extraordinárias que venham por meio de contratação requerer mão-de-obra qualificada.

#### **1.4.2 - Prestador / Contratado**

Considera-se a prestadora como pessoa física ou jurídica que coloque produto / serviço qualificado a disposição de uma empresa que busque suas excelências de forma contratual intervindo de exigências solicitadas.

“1) Quando for contratar uma prestadora de serviços, a empresa contratante deverá buscar quem lhe ofereça um serviço igual ou melhor do que executa internamente;” (GIOSA, 1993)

Ainda Segundo Giosa (1993) “2) Se este serviço exigir rapidez, qualidade e execução em tempo record, a empresa de serviços contratada deverá realiza-lo exatamente como foi determinado por sua contratante”.



Sendo assim como visa Cunha (2004) a pessoa do contratante poderá ser responsável por pessoa física ou jurídica e entidades sem personalidade que utilizam de trabalhos subordinados.

## **1.5 - Requisitos de Contratos**

Existem diferentes formas de contratos e as mesmas se diferem por suas especificações deixando cada contrato de trabalho mais bem definido, desta forma quando fechamos um contrato de terceirização já entendemos as alternativas trabalhistas.

“As relações trabalhistas entre empregador e empregado são as mais frequentes no ordenado jurídico brasileiro, especialmente no Direito do Trabalho, porém existem outros tipos de contratos com as suas peculiaridades.” (ROCHA, 2007)

### **1.5.1 - Pessoaalidade**

O empregado deve ser pessoa física prestador de serviços indiretamente. O empregador escolhe o empregado, visto que em contrato não poderá ser substituído;

“O requisito da pessoaalidade está intimamente ligado com a pessoa do empregado, isto é determinante para que haja confiança entre as partes na relação de trabalho, sendo isso intransferível.” (OLIVEIRA, 2000)

### **1.5.2 - Onerosidade**

Relaciona-se à contraprestação devida pelo empregador ao empregado em razão da prestação de serviços. Ou seja a prestação de serviço não é gratuita, e é retribuída em dinheiro ou outras formas de pagamento.

“O requisito da onerosidade equivale a recompensa do empregador em prestar as atividades necessárias para a satisfação do empregador, ou seja, o chamado salário, pois não havendo pecúnia não há de se falar em relação empregatícia.” (MARTIN, 2006)

### **1.5.3 - Não Eventualidade**

Prestação dos serviços deve ser contínua e não eventual. A CLT não traz as expressões cotidiano ou diário, mas fala em trabalho contínuo e habitual. Sendo assim, o trabalho não precisa ser diário, mas frequente e de trato sucessivo.

“Salienta-se que a prestação de serviços efetuada pelo empregado ao mesmo empregador, por vários períodos alternados, não caracteriza o requisito da continuidade, assim, ausente a estabilidade necessária para o contrato de trabalho. (OLIVEIRA, 2000)

### **1.5.4 - Subordinação**

A direção e a supervisão do trabalho. Caracteriza-se pela dependência do empregado ao empregador, decorre do poder de comando

“O requisito da subordinação tem por escopo incluir todo trabalhador na definição de empregado dentro do núcleo principal da empresa, mesmo na opção de apenas colaborar nas decisões negociais.” (OLIVEIRA, 2000)

## 2 - Tipos De Terceirização

Com a alta expansão da terceirização gerou a necessidade de se segmentar sobre a área para poder conseguir assim melhor defini-lá fazendo entender suas particularidades. Desta forma foram classificados em: Parceria, Pseudoparceria e Prestação de serviço, com isso vamos entender mais sobre essas classificações.

### 2.1 - Parceria

É quando duas ou mais empresas trabalham juntas, para a criação de um determinado produto ou serviço.

Acredita-se que quando duas empresas unem suas forças a fim de levar um produto para o mercado essas conseguem elevar suas particularidades se ajudando e assim melhorando o resultado final fazendo com que as empresas tenham um melhor *feedback*.

“O processo de parceria, no início de sua existência, teve o intuito de unir duas empresas e suas foças para a fabricação de um produto final, a ser levado ao mercado para o consumo.” (GIOSA, 1993)

Nessa classificação os funcionários são subordinados e exercem função no âmbito da própria terceirizada. Esse processo terceiriza o produto final da sua empresa não havendo relocação de funcionários e nem qualquer adaptação no ambiente de terceiros.

Sendo assim segundo Giosa (1993) apesar desta parceria contratual entre as empresas, cada uma possui o seu grupo de empregados independentes, que tem subordinação a empresa contratada, não havendo confusão entre os colaboradores da parceria.

Exemplificando uma empresa que fabrica cadeiras não fabrica parafusos, que é essencial na fabricação e cadeiras assim, a fabricante de cadeiras compra os parafusos de uma outra empresa fazendo assim uma parceria.

Devemos considerar que essas empresas precisam estar em constante sintonia, para que haja padronização, *just in time*, garantia de qualidade, preços atualizado e não deixar de produzir o esperado prejudicando assim a oferta do produto.

Para o sucesso da parceria entre as empresas, há a necessidade de respeito entra ambas, e que o processo de produção seja de alto nível com a fabricação de produtos qualitativos e padronizados. Dentre estas características, outras devem ser inclusas para o progresso de negócio, ou seja redução do custo para posterior repasse aos consumidores, entrega dos produtos em prazo correto e a quantificação das unidades seja de acordo com o requisitado pelo mercado. (PINTO JUNIOR, 2006)

## **2.2 - Pseudoparceria**

Nesta classificação de terceirização a empresa prestadora é inteiramente subordinada a tomadora, pois a mesma deve acatar suas exigências. Sendo assim para Chiavenato (2006) a Pseudoparceria se faz diferente da parceria, uma vez que há uma união hierárquica entre as organizações, onde as mais fracas se submetem a determinadas condições impostas pelas de maior poder. Entende-se que as empresas por meio desta modalidade de terceirização devem ter liberdade para o exercício das suas atividades. O contrato não poderá deixar inviável a atividade de alguma delas.

Devemos ressaltar que ambas as empresas são autônomas, porém a prestadora será administrada de acordo com as normas estabelecidas pelo tomador, gerando uma cadeia hierárquica onde quanto mais de uma empresa os líderes serão em maioria os das empresas de maior porte.

“Havendo esta divisão, as empresas subdivididas passam a ser gerenciadas pelos empregados, que ficam subordinados a empresa mãe. Não lhe permitindo a administração independente e autônoma e sim vinculada.” (PINTO JUNIOR,2006)

Visto como uma maneira de grandes empresas se livrarem de encargos trabalhistas, pois a pseudoparceria induz que seus funcionários são outras empresas porém são inseridos de forma organizacional nas empresas. Desta forma verifica-se que essa classificação é pouca benéfica para a classe de empregados. Pois os obriga a trabalhar com as mesmas especificações de um contrato direto mas em maioria com benefícios defasados.

Ainda segundo PINTO JUNIOR (2006) através do que foi mencionado anteriormente, conclui-se que esta forma burla os direitos trabalhistas e prejudica a relação empregatícia, denegrindo os direitos dos empregados.

Algumas empresas de maior porte criam grupos empresariais que configuram setores e elegem um empregado chefe para representar a empresa sendo assim a empresa contratante que administra essas sub-empresa.

Inevitavelmente nesse processo os benefícios da terceirização são pouco considerados e se foca apenas na diminuição de recursos em benefícios trabalhistas.

“Ressalva-se a existência de empresas que, no intuito, de reduzir seus gastos trabalhistas, advindos de contratos diretos, se subdividem em outras, sem a dispensa de seus empregados.” (PINTO JUNIOR, 2006)

## **2.3 - Prestação de Serviços**

Enquanto a parceria e a pseudoparceria utilizam a transferência de mercadorias na prestação de serviços identificamos a circulação de mão de obra qualificada. Contrata-se uma

pessoa / empresa sem vínculo empregatício, podendo assim ela exercer atividade em mais de uma empresa, em caso de não existência de cláusulas contratuais em solicitação de exclusividade.

“Essa espécie de terceirização se caracteriza pelo intercâmbio de empregados conforme acordado no contrato, entre várias empresas” (GIOSA,1993)

Ainda segundo Giosa (1993) os colaboradores terceirizados não trabalham para uma determinada empresa, e sim para várias, sem vínculo empregatício, sendo assim, não cria qualquer tipo de subordinação com a empresa que contratou os seus serviços, ou seja, a empresa prestadora de serviços.

Esses contratos se dividem em categorias Empreitadas, Cooperativas e Trabalhadores Temporários, veremos então suas distinções.

### **2.3.1 - Contrato de Empreitada**

Nesta modalidade o prestador é conhecido como empreiteiro a tem como sua obrigação entregar uma determinada atividade solicitada pelo tomador em troca de uma remuneração fixa, tudo pré determinado em um contrato.

Na visão de Prunes (1997) o serviços de empreitada é aquele realizado pelo empreiteiro indireta ou pessoalmente, onde o mesmo efetua minuciosos e trabalhos.

Assim a prestadora não é subordinada, apenas recebe instruções para que o resultado final fique em acordo com o solicitado pelo tomador, em maioria não há uma demanda de serviços onde há constante recontração, extinguindo vínculos empregatício.

Segundo Pinto Junior (2006) o destarte, através deste contrato de empreitada, o empreiteiro se compromete a executar a obra, através de terceiros ou pessoalmente, para ser recompensado por uma renda pré-definida e fixa, a ser quitada pela outra parte, conforme suas instruções e sem vínculo de subordinação com o contratado.

O empreiteiro assume os encargos trabalhistas e impossibilita que por ventura haja qualquer obrigação por parte de tomador de serviços diminuindo suas obrigações e aumentando contratações.

A responsabilidade do empreiteiro se impõe perante o dono da obra, onde aquele assume os riscos, encargos trabalhistas, lucros e prejuízos, se tornando o responsável pelo empreendimento. A relação existente entre o dono da obra e o empreiteiro está fundamentada juridicamente no direito civil, com transmissão das obrigações mediante contrato, assim somente o empreiteiro é o responsável pelos direitos trabalhistas dos trabalhadores da obra. (PRUNE, 1997)

### **2.4.2 - Cooperativas**

Nesta classificação entende-se que as cooperativas são a união de vários profissionais de funções em comum com o objetivo de gerir uma empresa ganhando espaço no mercado e assim prestando serviços com qualidade para terceiros públicos ou privados.

Conforme Giosa (1993) este modelo visa a reunião de vários trabalhadores pelo motivo de desempenharem a mesma atividade em empresas privadas ou públicas, a chamada cooperativa de trabalho.

A administração fica por conta dos próprios filiados e sem subordinação da tomadora, visto também que em maioria as prestações de serviços de cooperativas são feitas a diversas empresas, não deixando existir exclusividade.

Essa modalidade não visa a possibilidade de vínculo empregatício entre a prestadora de serviços e a cooperativa, devido a não exclusividade de desempenhar atividades e apenas uma empresa, mas sim a várias, podendo, inclusive, a prestação se dar ao mesmo tempo. (GIOSA, 1993)

Neste meio os tomadores lidam com trabalhadores avulsos impossibilitando vínculos por parte da tomadora, a responsabilidade. A responsabilidade dos encargos trabalhistas fica sendo dos trabalhadores junto dos sindicatos que rege a categoria.

Art 442 – Contrato Individual de trabalho é o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego [...] Parágrafo único – qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviço daquela. (BRASIL, 1943)

### **2.3.3 - Trabalhadores Temporários**

Trabalhadores temporários são pessoas físicas ou jurídicas que desempenham uma atividade auxiliar por algum motivo sazonal.

“Nesta relação de trabalho temporário o empregador recebe a prestação de serviços necessários e o empregado desempenha-os com intuito de arrecadar salários. Há um troca de favores.” (PRUNES, 1997)

Nesta classificação vemos alguns aspectos que constituem vínculo organizacional como prestação de serviço a uma só empresa e subordinação aos tomadores porém não deve haver continuidade na prestação do serviço, por isso não devera essas funções serem diretamente ligadas a atividade fim da empresa.

Desta forma, como prega Prunes (1997) o trabalho temporário se define pela prestação de serviço ao empregador, de forma que a subordinação de terceiros, no intuito de substituir os empregados permanentes de uma empresa ou por aumento de trabalho devido a épocas sazonais, que pode ser considerado desnecessário a empresa.

Em maioria contratados para atender as necessidades transitórias como a de substituição de trabalhadores, aumento de demanda, consultorias, projetos entre outros.

Sabendo que o trabalhador temporário não deverá exceder três meses de contratação, caso isso ocorra já se considera o vínculo empregatício. As obrigações trabalhistas são cumpridas pelo tomador levando em consideração que os benefícios são reduzidos em comparação aos funcionários efetivos.

Em suma segundo Prunes (1997) a empresa para quem são destinados os serviços pode trabalhar com pessoal temporário em curto prazo e para suprir uma necessidade empresarial em determinado cargo.

## **2.4 - Com a Terceirização é Vista no Ambiente**

Com a constante mudança no cenário atual a terceirização é obrigada a se adaptar em acordo com os ambientes que são apresentados criando sua identidade de acordo com cada ambiente. Os fatores que identificamos de maior relevância são: estratégico, político, organizacionais, tecnológico, econômico e social, por isso vamos entender um pouco mais sobre eles.

### **2.4.1 - Estratégico**

A terceirização é analisada de uma forma de poder melhor gerir seus recursos em frete as outras empresas é vista como um estratégia.

Com menos preocupações com atividades meio a administração tem mais tempo e recursos para definir estratégia para elevar a excelência da organização.

Com isso segundo Polonio (2000) tem como meta de um processo de terceirização a liberação da empresa para realizar de atividades consideradas acessórias (ou atividades meios), permitindo que a administração concentre suas energias e criatividade nas atividades essenciais (atividades fins da empresa). Como resultado deste processo alcança-se maior eficiência com produtos de melhor qualidade.

Com isso a terceirização é inserida no ambiente estratégico como uma ferramenta para melhor gerir o tempo e os recursos, sendo um diferencial para alcançar um lugar a frente da concorrência.

Com a opção pela terceirização em alguns dos seguimentos, a empresa tomadora dos serviços (contratante) deve adotar medidas estratégicas, rever alguns conceitos, elaborar uma nova filosofia organizacional, estudar o plano de investimentos da empresa, conscientizar todos do corpo funcional, inclusive e principalmente os da alta administração, acerca das tendências adotadas em razão da adoção da terceirização. (POLONIO, 2000).

### **2.4.2 - Político**

As empresas terceirizadas inundaram o mercado no setor tanto público quanto privado, e hoje está exigindo reformas, ou seja adequação nas leis brasileira para que não haja irregularidade de trabalhos na modalidade de terceirização.

Os programas de desestatização da economia, de privatização de empresas estatais, de abertura de economia para produtos antes não liberados, de desregulamentação das leis e da burocracia, e os programas de qualidade e produtividade, dão ao Estado condições de avaliar os reflexos mutacionais que ocorrerão com a implantação da Terceirização nos órgãos públicos. (GIOSA,1995)

Devemos ressaltar também o inchaço de empresas terceirizadas no setor público - estadual – federal, hoje quase todas as empresas contratadas pelos órgãos de administração pública são terceirizadas. Essas modalidades diminuem a pessoalidade na hora da escolha da contratada, visto que são feitas as contratações através de licitações.

A Terceirização é julgada por facilitar a corrupção no Brasil, porém o controle em licitações está cada vez mais rigoroso, inibindo essa irregularidade.

Sendo assim para Giosa (1995) a terceirização não se limita tão somente as empresas privadas, vez que, cada vez mais, os governos brasileiros, em todos os níveis – municipal, estadual e federal – têm usado a terceirização como meio adequado de proceder com as mudanças de gestão estratégicas e operacionais necessárias nos órgãos públicos.

### **2.4.3 - Organizacional**

O ambiente organizacional recebe interferência extrema quando falamos da terceirização, as empresas tem que se adaptar ao modelo de terceirização tenhamos como exemplo a redução de setores, relocação de funcionários, criação de extinção de um espaço de estoque.

Medidas organizacionais como, modificações no espaço físico e na estrutura funcional, na delegação de poderes e competências, atualização no sistema de informações gerenciais, dentre outras, inevitavelmente deverão ocorrer, possibilitando mais suporte e qualificação para a tomada da decisão. (GIOSA, 1995).

Quando inserimos o modelo de terceirização na empresa devemos considerar essa redefinição estrutural da empresa, compreender a hierarquia e alinhar os objetivos a terceirização com os objetivos do tomador.

“Assim como novas estratégias são estabelecidas na empresa que opta pela terceirização de alguns setores, o mesmo ocorre com sua estrutura organizacional.” (GIOSA, 1995).

### **2.4.4 - Tecnológico**

Analisar as atividades e tecnologia quando falamos de terceirização é fácil pois um dos grandes objetivos é se manter mais atualizados tecnologicamente devido a definição de objetivos para os recursos.

Sendo assim Giosa (1995) faz entender que a criação de um desenvolvimento de um plano de melhoria tecnológica que o prestador de serviços (terceirizado) poderá propor ao



contratante, com objetivo de obter vantajosos resultados nas operações, agregando valor ao produto final.

Com isso gera uma transferência de tecnologias entre o tomador e o prestador possibilitando um maior crescimento para ambas as partes.

“Com economia virtual de escala no uso otimizado, podendo ocorrer, ainda, a adequação da tecnologia na adaptação dos equipamentos às exigências dos clientes.” (GIOSA, 1995).

Devemos buscar sempre o alinhamento tecnológico entre as empresas, pois não seria excelente para a conexão entre as empresas que uma delas, a empresa mais atrasada e dessa forma não conseguiram sintonias nas atividades estabelecidas com isso analisamos que uma empresa um pouco mais atrasada tecnológica não tem uma conexão excelente com uma empresa um pouco mais atrasada tecnologicamente não terá uma conexão excelente com uma empresa com tecnologias avançadas, essas deve se preparar frente as melhores condições tecnológicas e depois estabelecer conexão, fazendo com que não sejam gastos com recursos desnecessários.

“Outros efeitos no ambiente tecnológico podem ser mencionados como a necessidade de transferência do conhecimento da tecnologia utilizada entre empresa contratada e contratante, no aperfeiçoamento das relações e otimização dos serviços.” (GIOSA, 1995).

#### **2.4.5 - Social**

A terceirização tem a responsabilidade de incentivar a criação de novas empresas, tirando muitos trabalhadores autônomos das irregularidade.

Do ponto de vista social, a terceirização merece ser avaliada com relação à possibilidade de abertura de novos negócios e a necessidade de revisão das funções decorrentes da aplicação da terceirização. (GIOSA, 1995).

Existe uma discordância entre trabalhadores terceirizados e efetivados, quando ocorre o processo de extinção de setores para que seja substituído por uma terceirizada, com isso cria-se uma falsa ideia de desemprego em massa, mas devemos considerar a contratação de funcionários para as empresas que vão assumir esse lugar. Sendo assim quando se extingue um setor da oportunidade a diversas empresas de fazer parte do mercado, e ainda de transformar um ofício em um negócio atendendo diversas invés de uma única, podendo crescer financeiramente no mercado, devemos lembrar que há um maior crescimento e a busca por excelência quando administramos nossos recursos em um só ofício.

Ainda ocasionará um melhor aproveitamento da mão-de-obra fazendo com que o colaboradores tenham mais tecnologias para crescer e desenvolver.

A movimentação interna funcional, com a Terceirização, ensinará ao administrador a possibilidade de aproveitar a mão-de-obra disponível das áreas terceirizadas, mas já com o conhecimento da empresa, sua cultura e filosofia, e, devidamente treinados e com o potencial para as atividades-fim, que serão naturalmente incentivadas e em crescimento, pois a terceirização tenderá a fazer expandir a empresa nestas microunidades. (GIOSA, 1995)

#### **2.4.6 - Econômico**

A existência de uma diminuição de custos para a empresa quando falamos de terceirização é notável, pois muitas empresas buscam terceirizar devido ao alto custo de manter um setor, ou ter um produto com maior custo por fazer parte do processo de produção do produto final.

“Em se tratando de investimentos, poderá haver variações de planejamento, de acordo com a agilidade de implantação da Terceirização, bem como da remuneração dos ativos existentes, e dos registros contábeis da depreciação dos mesmos”. (GIOSA, 1995).

Buscar terceirizar pode trazer um diferencial econômico no seu produto final, tem maior relevância para as empresas que brigam por preço, nestes seguimentos alguns centavos podem garantir mais vendas.

O mesmo ocorre com os custos dos processos de produção, de distribuição e comercialização e das atividades administrativas de apoio, que deverão ser revistos com a implementação da terceirização, já que refletem diretamente na situação administrativa-operacional da empresa. (GIOSA, 1995).

A terceirização é relevante na hora de pagamentos de benefícios que geram custos ao tomador, quando se terceiriza em maioria essas obrigações ficam sendo da empresa terceirizada, assim diminuindo os riscos dos tomadores.

### **3. - Vantagens E Desvantagens Da Terceirização**

A terceirização, assim como muitos métodos administrativos, deve ser mensurada, para que seja possível medir os riscos e benefícios desse método a fim de decidir se realmente apresenta a melhor opção para a organização. Não se pode apenas enxergar os seus benefícios, deve-se também levar em conta algumas medidas cautelares que se tornam presentes na hora de terceirizar.

Não é raro conhecer empresas que terceirizam e não obtiveram o resultado que esperavam, deixando o processo com resultados mais dispendiosos que o elaborado inicialmente, obrigando-as a voltar atrás na decisão de terceirizar.

Dedicamos este capítulo para entendermos melhor como mensurar essas vantagens e desvantagens.

Com isso Gutwald (1996) nos mostra existem indagações que são indispensáveis na hora de se optar por terceirizar: 1) em quais atividades a empresa necessita especializar, aonde deve se concentrar seus recursos? 2) quais processo podem ser delegados a terceiros sem comprometer a atividade principal da empresa?

#### **3.1. – Vantagens**

As vantagens da terceirização se encontram em tudo aquilo que agrega valor a esse método, ou seja, são todos os benefícios encontrados na utilização desse método.

Deve-se lembrar que quando se abordam as vantagens da terceirização, a análise não pode ser limitada a redução de custos. A terceirização deve ser encarada como uma estratégia com benefícios qualitativos. Existem inúmeros benefícios da terceirização que estão interligados a custos, focalização, tecnologia, crescimento das empresas, competitividade, qualidade, devemos analisar melhor cada um desses benefícios

##### **3.1.1 – Custos**

“O preço praticado pelo mercado é menor do que o custo interno e existe a redução dos custos fixos da empresa.” (FROES, 2003)

Pode-se perceber que a terceirização vem sendo procurada, em primeiro lugar, pelo benefício da diminuição de custos, que se dá por:

- Pelo motivo dos contratantes entenderem que ter um setor e/ou um funcionário é mais caro e menos vantajoso economicamente que contratar um terceiro para exercer a mesma função, reduzindo os gastos trabalhistas.
- Existe uma diminuição de encargos trabalhistas diminuindo as obrigações, pois as obrigações estão sendo rateadas entre as empresas que recebem também o benefício da

terceirizada, diminuindo o custo da contratante e fazendo com que as obrigações sejam pagas pela própria terceirizada.

- Também deve ser levado em consideração o custo com o treinamento e desenvolvimento. Esses custos, não serão necessários, ou serão reduzidos, quando se terceiriza, pois a empresa terceirizada já tem como característica específica as qualificações para assumir o trabalho. Esse benefício também reduz os custos com contratação e dispensa de funcionários em caso de alto índice de rotatividade que ocorre principalmente por falta de qualificação trabalhista.
- Desta forma a contratante vai pagar apenas pelo exato momento da necessidade deixando de pagar por momentos ociosos dos trabalhadores, pagando exatamente pelo que está sendo feito.
- Um fator que também ajuda na redução de custos é a diminuição do retrabalho por motivo de maior conhecimento da função desempenhada.
- Temos que levar em consideração um fator que demonstra uma diminuição de custos o extinção de espaço físico, ou seja o estoque e/ou produção. Muitos recursos gastos com estoque e produção passam a ser de responsabilidade da empresa que contratada.

“No caso de atividades produtivas, ao passa-las para fora existe um galho de área que pode ser usado para um aumento de produção do produto final, sem ser necessário ampliar a fábrica.” (FRÓES, 2003)

Ganhos de custos: reduz as perdas, diminuindo o desperdício, oferecendo, por parte de terceiros (pelo fato de estrutura mais enxuta, administração mais ágil e ser mais especializada) de serviços mais baratos e de mais qualidade do que o disponível dentro das empresas, contribuindo para a melhoria da qualidade do produto final da contratante. (GIRARDI, 2006)

Sendo assim segundo Lakatos (1994) a terceirização gera a redução de treinamento em caso de prestação de serviços e a redução de custos de produção nos serviços operacionais, agregando valor ao processo, conseguindo desta forma ser considerada como um diferencial para a empresa contratante.

“Há necessidade de se ter claro o custo de cada atividade internamente desenvolvida, desta forma, este dado de custeio será fundamental para se comparar com o custo dos serviços prestados pelos terceiros.” (GIOVANELA & HAERTHEL, 2009)

Sendo assim a contratante só consegue avaliar se o processo foi a melhor opção econômica se conseguir identificar o real valor da atividade caso seja feita internamente.

### **3.1.2 – Maior Especialização**

Quando deixamos o benefício de apenas reduzir custos conseguimos observar um monte de outros benefícios. Entre este está o de maior especialização pela contratada. Sendo assim as contratantes recebem um serviço de maior qualidade fazendo com que o resultado final do produto ou serviço seja de melhor qualidade trazendo um *feedback* positivo em consideração ao consumidor final e uma maior fidelização da sua cadeia de suprimentos.

Nestes últimos anos percebe-se claramente no mercado um movimento e revisão dos processos de terceirização, motivadas pela necessidade de melhoria dos próprios resultados diante do mercado cada vez mais exigente e competitivo, ocorrendo também à necessidade das empresas estarem alinhando a sua estratégia de negócios, assim, permitindo a maximização de resultados. (BARROS, 2002).

Essa maior especificação é exigida pela grande concorrência entre as terceirizadas e é conquistada devido ao alto nível de conhecimento sobre as funções exercidas.

Uma empresa que exerce apenas aquela função consegue ficar mais especialista na execução das tarefas, pois a empresa tem que está com os seus recursos todos focados na especialização dessas funções buscando continuamente atualizações, novas tecnologias, mais qualidade, redução de tempo de produção, redução de custos entre outras. Assim cada melhoria ocorrida pela terceirizada terá um resultado positivo para a contratante.

“É ponto constante proporcionado pela terceirização a otimização de recursos e enfoque para a atividade principal remete a empresa a busca de maior lucratividade” (GIOVANELA; HAERTHEL, 2009)

Quando a liberação de recursos é aplicada no seu *core business*<sup>5</sup> a empresa consegue melhor desenvolver suas aptidões distintivas, visto que não devem se preocupar com os outros segmentos de maneira tão prioritária.

Quando delimitamos o *core business*, e deixamos de correr atrás de outras atividades secundárias, os recursos ficam melhor direcionados e conseguimos entender melhor as prioridades da empresa e melhor empregar no dia-a-dia organizacional a sua missão, visão e objetivos.

[...] mantêm a empresa contratante com foco no próprio negócio – passando as atividades auxiliares a fornecedores, que, exatamente por ter essa atividade como foco principal e razão de existência de suas empresas, podem oferecer alto grau de especialização e investir no desenvolvimento das pessoas e de tecnologia – em muitos casos não tem passado do discurso “politicamente correto”, que envolve termos de “parceria” e “qualidade”. (BARROS, 2006)

### 3.1.3 – Qualidade

Olhando pela análise do produto e/ou serviço final é possível identificar uma enorme diferença entre aqueles produzidos por empresas que adotam terceirização daquelas que não adotam. Isso acontece pois em produtos e/ou serviços produzidos por uma única empresa, é provável a existência de falhas e até alguns vícios de rotina. Por outro lado, quando se tem mais de uma empresa trabalhando no processo, cada uma se dedica

---

<sup>5</sup> Core business significa a parte principal de um determinado negócio, é o ponto forte de uma empresa que deve ser trabalhado estrategicamente.

integralmente a uma parte menor desse processo, ambas buscam melhorias e se ajudam, criando uma forma de consultoria contínua entre os serviços prestados. É possível perceber uma visão externa, colaborativa e sem vícios, buscando agregar valor ao produto final.

É muito importante que a organização ao contratar o serviço de uma empresa terceira, procure estas características e analise se existem pessoas competentes para controlar a operação, com boa comunicação e com intenções de implementar cada vez mais novas melhorias. (GIOVANELA & HAERTHEL, 2009)

Quando temos mais de uma empresa no negócio, também conseguimos evitar gargalhos na produção (quando bem planejado), diminuindo assim a pessoalidade e olhando apenas para os benefícios oferecidos, não identificamos parceiros ideais como empresas que tem serviços de pouca qualidade.

Quando os serviços são prestados pelo pessoal interno, sempre existirão influências não programadas de relacionamentos pessoais de coleguismo ou amizades, interesses políticos de poder e/ou status ou mesmo pessoal (gosto próprio). Devido ao contrato com a terceirização, cada alteração de prioridades será negociada e paga pelo órgão solicitante, responsabilizando-o pela decisão e permitindo desta forma uma maior disciplina em relação a previsão de prazos, gastos e do próprio comportamento profissional (LEITE, 1994).

É possível identificar também que, um processo melhor elaborado consegue ser efetuado com menos desperdício, diminuindo o retrabalho de muitas empresas e gerando menos lixo não aproveitável.

“Produtos melhores resultam em menos sucata, menos retrabalho, menor necessidade de garantia e maior satisfação ao cliente final” (FRÓES, 2003)

Essa qualidade é encontrada devido as exigências que o mercado faz, obrigando as empresas contratadas que querem se manter no mercado a serem as melhores do seu segmento ou deixarem de ser atuantes.

“A qualidade total será a cave de sustentação do prestador de serviços, sua filosofia de ação, sua meta constante de aprimoramento.” (GIOVANELA & HAERTHEL, 2009)

Quando é realizada uma parceria que agrega valor na empresa, é exigido um alto grau de controle, a fim dos objetivos das empresas (contratante e contratada) estarem sempre em conjunto. Assim a contratante eleva seus níveis de controle, fazendo com que a contratada use sempre 100% de sua capacidade funcional.

Com isso, Giosa (1993) explica que, quando existe controles adequados na execução de serviços, cria-se um incentivo a valorização de certas operações, e ao mesmo tempo garantem conexões naturais na qualidade reforçando a parceria entre as empresas (contratante e a contratada).

Outro ponto crucial para a conquista da qualidade na terceirização é o planejamento e sincronia entre as empresas fazendo com que não ocorra desacordos no processo de elaboração do produto e/ou serviço final. Ocorre que algumas empresas tem um histórico de não conformidade ou seja falta de padronização prejudicando o produto/ e ou serviço final.

“O processo de terceirização, deve começar através de um planejamento do que se pretende terceirizar, portanto é fundamental ter uma visão estratégica daquilo que pretende fazer dentro de sua empresa.” (IMHOFF & MORTARI, 2005)

Possibilidade de queda do padrão de qualidade de item terceirizado, dificuldade de localizar fornecedor, técnica e gerencialmente qualificado, necessidade de grande investimento na qualificação do fornecedor, risco de perdê-lo após a capacitação, eventual perda do segredo tecnológico, resistências internas ao processo, possibilidade de ocorrência de problemas. (FRÓES, 2003)

Quando se elabora o tema de qualidade, não se pode deixar de falar de uma ferramenta de conformidade para que possamos ter um maior entendimento sobre a contratada no processo de contratação. Com isso algumas empresas exigem certificados, selos, ISO<sup>6</sup> buscando saber se a empresa tem alguns conhecimentos básicos sobre a função a ser exercida.

Exemplificando quando se contrata uma empresa de prestação de serviços exige alguns certificados, ou notas de exames nacionais que a contratadas fizeram parte a fim de compreender o quanto a contratada tem de conhecimento sobre o que vai se propor a fazer. Em caso de empresas que terceirizam produtos podem exigir ISO 9001 a fins de entender os procedimentos e saber os limites da contratada.

Quando uma organização optar por terceirizar algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, a organização deve assegurar o controle desses processos. O tipo e a extensão do controle a ser aplicado a esses processos terceirizados devem ser definidos dentro do sistema de gestão da qualidade. (HAYRTON PRADO, 2011)

### **3.1.4 – Acesso a Tecnologias**

Quando ênfase na tecnologia na visão das empresas terceirizadas, um crescimento contínuo e absoluto, gerando pela necessidade de especificação e de lugar no mercado.

Buscar entender tecnologia como toda a técnica nova interna ou externa que gera uma mudança na organização, visando o benefício da mesma frente a conquista de seus objetivos organizacionais.

---

<sup>6</sup> Uma entidade que tem como objetivo principal aprovar normas internacionais em todos os campos técnicos, como normas técnicas, classificações de países, normas de procedimentos e processos, e etc. No Brasil, a ISO é representada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

“O processo de terceirização, deve começar através de um planejamento de que se pretende terceirizar, portanto é fundamental ter uma visão estratégica daquilo que pretende fazer dentro da sua empresa” (IMHOFF & MORTARI, 2005)

A empresa assim que definir seu *core business* deve investir seus recursos para o aprimoramento de técnicas para facilitar o dia-a-dia organizacional e aumentar o rendimento funcional de cada colaborador repercutindo na em uma maior qualidade de prestação de serviço da empresa.

“Consideram que muitas empresas estão sofrendo de anorexia<sup>7</sup>, pois reduziram departamentos comprometidos com o futuro da empresa (Eng. do produto, Eng. de processos, Planejamento estratégico), ficando defasadas tecnologicamente.” (FRÓES, 2003)

Uma empresa para estabelecer parceria com a outra deve estar em sintonia tecnológica, caso isso não ocorra haverá divergências e erros nos processos interligados entre a contratada e contratante.

A empresa que não buscar inserir recursos para ter acesso a novas tecnologias recebe como *feedback* uma diminuição da qualidade do produto final, porém uma empresa terceirizada tem seus recursos focados na obtenção de conhecimento e melhoria impedindo que isso aconteça, tomando a frente das empresas que tem que racionalizar seus recursos, por esse motivo empresas terceirizadas tende a serem tecnologicamente mais bem preparadas para concorrer no mercado.

Segundo Simon (2003), o argumento de confiança nos pontos fortes das empresas sendo trata demasiadamente podem ser transformados em pontos fracos se as competências necessárias ás novas tecnologias não conseguirem ser desenvolvidas e atualizadas de forma rápida.

Algumas empresas que não terceirizam agregam muitos setores e funções aos colaboradores deixando os sobrecarregados com algumas atividades meio roubando recursos do objetivo principal da empresa.

“O maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional para os empregados das empresas prestadoras de serviços é como um processo de transferência de tecnologia para o funcionário da empresa contratante.” (GIOVANELA & HAERTHEL, 2009)

Essa focalização faz com que as terceirizadas tenham revistas, jornais, web sites, programas, entre outros recursos girando em função da execução de uma única atividade

---

<sup>7</sup> Anorexia Empresarial é uma expressão criada por Gary Hamel e por C. K. Prahalad em "Competing for the Future" para criticar os abusos cometidos com o downsizing. A expressão foi criada para descrever as organizações que procuram continuamente reduzir os seus custos e o número dos seus trabalhadores, sem se preocuparem em redefinir funções e processos ou em revitalizar a cultura organizacional.



impossibilitando que algo novo no mercado passe despercebido e não incluso no dia-a-dia da organização.

### **3.1.5 – Necessidade de Participação**

Um benefício que ocorre indiretamente que gera uma vantagem a todo o segmento onde a organização atua. Uma empresa para se manter no mercado precisa cultivar competências distintivas, forçando o crescimento de todo o ambiente externo no qual a empresa está inserida

“A terceirização realizada em uma empresa pode ter efeito em todo o setor ao qual pertence. Devido á redução de custo, a empresa tem condições de um agalho de mercado, as demais empresas reagem adotando também a terceirização” (FRÓES, 2003)

Conseguimos enxergar o crescimento constante do mercado de acordo que as competências distintivas se popularizam e viram competências essenciais, e com a globalização e a internet uma metodologia adotada e estudada que recebe benefícios é rapidamente inserida no dia-a-dia de outras organizações forçando a pioneira a renovar suas competências distintivas inundando o mercado de benefícios focados no crescimento organizacional elevando o nível de qualidade do mercado.

“A análise apenas de custo e da qualidade garante o sucesso hoje. Mas, muitas vezes, destroem a habilidade de desenvolver e manter a vantagem competitiva no futuro, indicando que a terceirização não está sendo analisada de forma estratégica.” (FRÓES, 2003)

Devemos entender então essa competitividade como o melhor aproveitamento dos pontos positivos (ambiente interno da organização) e um maior busca pelos pontos fortes (ambiente externo da organização) fazendo com que ambos criem um diferencial organizacional. Então quando damos ênfase em competitividade no ambiente de terceirização conseguimos entender como expansão do segmento onde a empresa atua.

Ainda segundo Donadel (2008) na hora de terceirizar devem ser considerados não só fatores tangíveis como produtos e processos mais também os intangíveis que são impactados mais diretamente. Portanto deve-se constituir um desafio para que consiga a vantagem competitiva.

As empresas devem buscar sempre se manter atualizadas a fim de não perder os benefícios criados pelo mercado de atuação ficando obsoletos e/ou desatualizados frente a concorrência.

“Ao se estudar a opção pela terceirização, ela deve ser considerada da forma sistêmica. A terceirização deve ser usada de forma ofensiva e não defensiva, ou seja, usada para ganhar competências e habilidades para competir” (FRÓES, 2003)

Lembrando que os benefícios competitivos recebidos pelo mercado são contínuos e devem avaliados a longo prazo, desprendendo de apenas a descoberta de uma só vantagem distintiva.

As empresas estão buscando cada vez mais a modernização com a finalidade de tornar-se mais apta para enfrentar seus concorrentes, pois a terceirização é uma tendência atual e irreversível das organizações, que buscam alcançar maior produtividade, elevar o nível de qualidade e reduzir custos, para assim sobreviver em ambientes de alta competitividade. (IMHOFF & MORTARI, 2005)

### **3.1.6 – Crescimento de Pequenas Empresas**

Um dos benefícios mais discutidos pela sociedade é o do crescimento das empresas e posterior diminuição do desemprego devido a legalidade, a exigência de alguns setores de grandes empresas e fortalecimento das pequenas.

Dentre as alternativas para deflagrar um processo de terceirização encontra-se a de utilizar empregados potencialmente dispensáveis como pequenos fornecedores. Assim, o risco do desemprego transforma-se em uma oportunidade de independência. Quando o processo de terceirização ocorre em conjunto com outras mudanças, o risco também pode ser diminuído através da negociação com os novos fornecedores para a absorção do pessoal demitido. Em muitos casos, essa alternativa finda por representar significativos ganhos pecuniários pelos ex-funcionários. A empresa poderá ainda mesclar essas alternativas associando-as a um programa de demissão voluntária. (ALVAREZ, 1996).

Muitas pessoas se prendem a departamentos como funcionários e não conseguem visualizar o crescimento de potencial que teriam se atuassem como uma empresa. Já as grandes empresas que conseguem visar esse lado mais empreendedor dos funcionários buscam migrar fazendo exigências que os funcionários se desvinculem e assim as grandes empresas conseguem a inovação que buscam.

As grandes empresas em suas estruturas departamentalizadas acabam restringindo o universo operacional dos seus funcionários ou gerando um cooperativismo interno e incentivando uma competição indesejada inter-departamentos. Na terceirização a relação se dá de forma mais profissional e comprometida com os resultados, eliminando a competição interna, além de contribuir para a retomada de uma visão global dos negócios da organização, uma vez que a terceira se relaciona diretamente a algum núcleo (ou mesmo funcionário) mais estratégico. (ALVAREZ, 1996).

Logo que se desvinculam e abrem suas próprias empresas conseguem identificar alguns pontos que se tornam diferenciais na vida de um colaborador, como por exemplo a existência de outras empresas dispostas a contratar o seu serviço ou seja a possibilidade de obter mais de uma receita, de flexibilizar horários, especificar seus pacotes de benefícios entre outras.

“As empresas, geralmente, terceirizam usando pequenas empresas. As empresas vêm adquirindo um papel cada vez mais importante no cenário econômico, Isso é verificado no número de empregados que vêm gerando e no valor que agregam.” (FRÓES, 2003)

Antes muitas empresas asseguravam melhores funcionários com benefícios, hoje a sociedade já não está tão interessada pois devido ao crescimento social os benefícios se tornaram específicos e não mais conjuntos. Assim quando o funcionário começa a gerir sua empresa ele consegue melhor definir as suas recompensas.

“Apesar da estrutura competitiva de isolamento e da cautela e preocupação associadas á sua adoção, a terceirização vem sendo adotada por um número crescente de empresas.” (FRÓES, 2003)

Quando estimulados a ter seu próprio negócio o colaborador define melhor seus objetivos, seu *core business*, suas recompensas, podendo então ter uma empresa onde é flexibilizada de acordo com suas necessidades e fazendo o trabalho que o funcionário escolheu fazer e não o que o funcionário tem que fazer. Um colaborador focado e com paixão pelo que faz rende muito mais que um colaborador que executa funções.

“A terceirização ao gerar novas empresas, gera também novos empregos, e em contra partida, aumento de arrecadação de impostos na área de serviços.” (IMHOFF & MORTARI, 2005)

Todos esses fatores afetam o crescimento do mercado, sendo assim encontramos um mercado com necessidade de mais empresas e em longo prazo cuidando para que ocorra a diminuição do desemprego beneficiando a sociedade em com maior arrecadação feita pelo Estado.

“Possibilidade de melhor distribuição de renda ao proporcionar oportunidades de novos negócios para pequenas empresas, além de promover a transferência de tecnologia para estas, aumentado sua produtividade.” (SILVA, 1998)

Segundo Giosa (1993), a criação dessas novas empresas mais o inchaço de oferta de mão de obra no mercado com diferentes níveis de qualificação, gera um aumento do nível de emprego aumentando também a receita do Estado.

### **3.1.7 – Revisão Estrutural e Cultural**

Quando resolvemos terceirizar identificamos uma mudança muito grande na estrutura organizacional da empresa, geralmente com um inchaço de setores encontramos uma complexa estrutura hierárquica, que gera custos com pessoal ocioso, quando terceirizamos perde-se essa complexidade deixando poucos níveis hierárquicos, fazendo que a empresa tenha um processo de *downsizing*.

“Durante boa parte deste século, o sucesso de uma empresa estava associado ao seu tamanho. Os anos 80 alteraram essa visão; enquanto as grandes empresas realizavam downsizing, as pequenas proliferavam” (FRÓES, 2003)

Segundo Girardi, 2006 a racionalização da estrutura organizacional da empresa é focada a redução de níveis hierárquicos, redução de custos administrativos, aumento da flexibilização, aumento da agilidade da organização liberando assim a supervisão para outras atividades produtivas e ainda reduzindo espaço físico.

Esse achatamento faz com que a organização tenha um *feedback* mais rápido, flexibilizando a empresa sem ocorrer a perda de controle.

[...]dependendo da natureza dos serviços contratados, a prestação dos mesmos poderá se desenvolver nas instalações físicas da empresa contratante ou em outro local por ela determinado, sendo que a responsabilidade pelo pagamento dos débitos trabalhistas e administrar o trabalho realizado por seus empregados é da empresa de prestação de serviços. (Enunciado nº 331, TST)

Em geral também ocorre uma otimização de espaços, principalmente quando se terceiriza produto, assim todo um setor de fabricação do produto passa a ser de responsabilidade da contratada.

Nos países e empresas do primeiro mundo como um instrumento de gestão inovador, capaz de alterar, de forma bastante ampliada, a performance das organizações, trouxe no seu bojo uma série de mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais que acabam refletindo na eficácia administrativa considerável. (GIOSA, 1993)

Experiências em mais de uma empresa agrega valor cultural expressivo por parte da terceirizada gerando uma crescimento organizacional no dia-a-dia da empresa contratante. As empresas terceirizadas geralmente as são mais bem reparadas por terem maior especialização no negócio e mais acesso a tecnologias e com isso elas compartilham suas experiências para a contratante.

Quando existe trocas de experiências entre mais de uma empresa ambas se ajudam fazendo com que a empresa receba consultoria constante e agregando valor ao que a outra tem de vantagem distintiva.

### **3.2. – Desvantagens**

Depois de tudo o que se leu temos a ideia que terceirização é um método que traz apenas benefícios. Porém existem algumas fraquezas a serem levadas em consideração.

Sendo assim antes de se optar por terceirizar deve-se conhecer os processos criando possível previsões sobre alguns impactos, analisando devidamente os gastos e verificar se alguns setor não ficará defasado prejudicado o produto final.

Um fator que se deve entender é o custo da operação terceirizada e interna, levando em consideração benefícios qualitativos ao invés de observar apenas a redução de custos. Algumas vezes o serviço terceirizado pode ser mais caro, porém é feito com maior qualidade, e muitos desses reflexos só conseguem ser observados em longo prazo.

Exemplificando quando se terceiriza e se consegue focalizar os objetivos dos funcionários, o funcionário fica mais criativo e com maior especialização. Mesmo esses processos sendo mais caros o contratante consegue um aumento da qualidade do produto final em longo prazo.

Por esse motivo é que antes de buscar compreender as fragilidades deve-se compreender a diferença entre desvantagem e esforço para se fazer um investimento.

“A primeira regra de qualquer tecnologia usada em um negócio é que a automação aplicada a uma operação eficiente amplificará sua eficiência. A segunda regra é que qualquer automação aplicada a uma operação ineficiente amplificará sua ineficiência.” (GATES, 2005)

### **3.2.1 – Alto Índice de Rotatividade**

Quando em pauta rotatividade, e terceirização temos que considerar a imparcialidade na hora de investir, o fato de poder contar com determinada empresa tem que ser estudado, fazendo com que a contratante não faça investimentos desnecessários, não podendo contar integralmente com a contratada pelo motivo de não certeza de uma recontração, falta de padronização, falta de habilidades entre outros.

As empresas criam uma cultura organizacional, com isso começa a se compartilhar dos mesmos objetivos, gerando um maior conhecimento dos processos, quando se terceiriza, o vínculo de conhecimento dos processos pode ficar um pouco defasado, devido a menor envolvimento com o todos os demais setores da organização, os processos quando individualizados podem prejudicar o serviço final se não forem bem estudados. Quanto maior a rotatividade maior a individualização dos processos.

Grande parte da clientela é conquistada na confiança do atendente e com isso a clientela prefere lidar com um atendente ao invés de vários com respostas programadas. O vínculo de confiança não é característica de impessoalidade, sendo assim com um alto nível de rotatividade é prejudicial à contratada, que tem que gastar recursos com conquista da confiança para não atingir o cliente final.

A competitividade aprofundada pela globalização exige o fornecimento de qualidade de serviços e produtos e para isso, a importância da permanência dos profissionais qualificados para atividades propostas, que possam desenvolver seus serviços com eficiência e eficácia é crucial, tornando à sua gestão fundamental para o desenvolvimento e crescimento dos negócios da empresa. (TACHIZAWA, FERREIRA & FORTUNA, 2009)

Apesar de já contar com maior especialização das empresas terceirizadas, um conhecimento organizacional sobre os processos evita riscos, desentendimento e retrabalho. É inevitável que um empregado interno tenha maior conhecimento da empresas e do serviço nela prestado sendo assim ele não permite que passe despercebido quaisquer função essencial e consegue criar uma maior capacidade de atribuir ao processo funções distintas, dessa

forma a rotatividade obriga a contratante a repassar os procedimentos com cada novo colaborador e/ou nova empresa aumentando o retrabalho.

Outra desarmonia que ocorre em relação à rotatividade é a colocação de suas competências distintas no mercado. Para o mercado é uma forma de crescimento, porém para a contratada é prejudicial. Quando um colaborador entra na sua empresa ele agrega valor as suas competências distintas, e quando é realocado em outra empresa acaba repassando métodos específicos que irá contribuir com o crescimento da sua concorrente, popularizando suas competências distintas transformando em competências essenciais.

Deve-se lembrar de que todo o processo de contratação deve ser estudado e formalizado em contrato, gerando um gasto de recursos da empresa de forma desnecessária. Com isso quanto menor a rotatividade, menor será o custo com novos contratos e a administração terá menos recursos tendo que ser disponibilizado com busca de novos parceiros terceirizados.

Os custos na área de Recursos Humanos com uma admissão de colaborador começa acontecer desde o momento em que se procura um colaborador no mercado de trabalho. No recrutamento, a empresa tem que ir buscar colaboradores fora da empresa, e a busca destes são feitas através de anúncios em jornais, rádio entre outros. A partir do anúncio, já começam acontecer os custos com a admissão. Recrutados os colaboradores, há o tempo em que um profissional faz as entrevistas, testagem psicológica, material de expediente gasto neste processo. Estes são mais alguns custos “ocultos” para fins de análise de custo. [...]. O colaborador contratado passa então por um período de aprendizagem em que um profissional o treina durante determinado período, refletindo este processo na produtividade.(ECKERTET, 2011)

Por isso deve-se separar o alto custo da rotatividade de forma direta (despesas imediatas) e indiretamente (despesas em longo prazo). Sendo assim Milkovich (2008), faz entender que as causas do *turnover* podem ser muitas, variando desde a política salarial, de remuneração final ou efetivas possibilidades de crescimento na empresa, política disciplinar e características de supervisão ou gerenciamento exercido, motivação, condições ambientais, entre outras. A decisão de uma contratada deixar a empresa tomadora é influenciada por diversos fatores, alguns não controláveis pela organização e outros possivelmente sim. Os custos da rotatividade de pessoal e/ou empresas podem ser economicamente significativos e observáveis de forma direta como custos de reposição e desligamento ou indiretos como queda de produtividade, desentrosamento de processo, dificuldades operacionais e custos de operação crescentes.

Deve-se levar em consideração para tentar evitar a rotatividades das empresas terceirizadas a remuneração compatível com o mercado, evitar desentendimento organizacional entre as empresas, buscar criar ambientes adequados, recrutar sempre

colaboradores flexíveis, gastar recursos com recrutamento assegurando que as empresas contratadas tenham as competências para exercer as funções selecionadas.

### **3.2.2 – Aumento da Dependência de Terceiros**

Quando se terceiriza a contratada deixa de ter conhecimento sobre determinado serviço e delega essa função e um terceiro, deve-se compreender que o desconhecimento total das funções exercidas por esses terceiros pode acarretar inúmeras fraquezas para a organização e essa perda de controle da administração deixa espaço para a defasagem nos processos, vejamos algumas dessas defasagens.

Para Giosa (2003), um dos aspectos mais significativos que é discutido pela implementação da terceirização pode ser destacado pela alto nível de desconhecimento dos assuntos que a empresa terceirizada pela administração geral, não conseguindo identificar a qualidade do serviço e tão pouco conseguindo facilitar a implementação do processo junto a empresa.

A não adequação dos objetivos da empresa com objetivos da terceirizada, forçando a contratada a se adequar, se reestruturando para integrar os objetivos e fazer com que as empresas busquem um só ideal.

Desta forma ainda podemos notar que quando a organização se torna dependente de terceiras ela acaba perdendo sua identidade cultural, pois é constantemente influenciada pela cultura de outras organizações.

Quando ocorre a não padronização da empresa contratada afetara diretamente o produto da empresa contratante, sendo assim a contratada tem sua qualidade interligada a qualidade da empresa que se contratou, obrigando a empresa contratante a ser vigilante a tomadas de decisão da terceirizada.

Problemas de gargalhos podem ocorrer principalmente quando se depende de uma terceirizada, muitas vezes o poder de produção da contratada é maior quero poder de produção da contratante, sendo assim a contratante fica dependendo da produção da terceirizada ou terá que diminuir o seu nível de padronização muitas vezes afetando a qualidade de seu produto final, porém impossibilitando a criação de gargalos na produção do seu produto final.

Outro cuidado que se deve tomar é na hora de firmar contrato entre as empresas, muitas delas preferem ou exigem exclusividade fazendo com que ambas empresas envolvidas fiquem presas ao contrato diminuindo um possível crescimento organizacional e impossibilitando que as empresas não aproveitem das oportunidades para o negócio que o mercado externo oferece.

Quando uma empresa se torna dependente de outra agrega preocupações com o mercado da empresa dependente, isso ocorre pelo motivo de não conseguir separar quando se é afetado. Quando em dependências extremas certamente se uma empresa não conseguiu se manter instável no mercado ela acaba carregando suas parceiras podendo fazer com que ambas fechem as portas.

A empresa contratante deve-se lembrar que ela opta por terceirizar pelo motivo de diminuição de gastos com recursos naquela determinada área, não para ter retrabalho ocasionado dois gastos um com contratação de uma terceirizada e outro com o fiscalização das funções mesma.

“Aquele que pretende terceirizar uma atividade de sua empresa deve acima de tudo buscar qualidade, para que a relação de certo, deve ter confiança no parceiro, tendo em vista a necessidade de se fazer a escolha correta na hora de terceirizar.” (MORTARI, 2005)

### **3.2.3 – Dificuldade de Firmar Parceiras**

A busca por um parceiro ideal pode ser desgastante, além de ocupar os recursos de forma exaltava, porém deve-se ser bem elaborada, quanto mais recursos a contratante utiliza para fazer com que a empresa contratada seja a parceira ideal menor será seus problemas organizacionais ao decorrer dos processos.

Sendo assim Girald (2003), afirma a existência da falta de parceiros competentes gerando uma dificuldade de se encontrar empresas que possam atender às condições de qualidade e produtividade, exigidas em determinadas atividades.

Algumas empresas pagam pelo serviço de uma terceirizada e acabam recebendo um serviço incoerente, como se tivesse com um funcionário interno, tendo que fazer treinamento e assumir algumas responsabilidades do dia-a-dia e assim acabam tendo retrabalho nas áreas de recrutamento e treinamento e pagando por uma maior especialização que não está sendo recebida.

“Para tanto, faz-se necessário ter meios de avaliar a capacidade que o parceiro tem de oferecer bens e serviços com qualidade desejada.” (IMHOFF & MORTARI, 2005)

As contratadas se queixam principalmente pela alto índice de empresas não qualificadas no mercado, isso ocorre pois algumas empresas não se especializam, não investem em treinamento e nem estão tecnologicamente estruturadas, porém encontram-se disponíveis no mercado fazendo com que a contratante tenha um trabalho maior filtrando as empresas na hora de fazer o recrutamento da terceirizada.

O prestador de serviços para que haja aspecto formal e relação entre as partes, faz elaborar assim um contrato de prestação de serviço, estabelecendo regras de



relacionamento, e dando base juridicamente adequada à relação, com isto, alguns pontos básicos deverão ser observados na caracterização deste documentos como: definir bem, as obrigações e direito de ambos. (IMHOFF & MORTARI, 2005)

Um outro ponto que deve ser considerado são os contratos feitos na hora da contratação existem empresas que não estão aptas a determinadas funções porém quando recrutadas exibem um perfil de capacitação qualificado, e caso a contratante firme um contrato rigoroso, ficará presa a essa empresa perdendo recursos e não recebendo o serviço desejado.

Segundo Martins (2005), é comum ocorrer, o oferecimento de salários inferiores e trabalhos em condições precárias pra a empresas que está sendo contratada e isso pode ocasionar e atrair empresas inidôneas que não cumprem com suas obrigações, podendo deixar as empresa que contrata em dificuldades financeiras.

Fazer análises antes de decidir a empresa correta é crucial, as vezes é melhor garantir qualidade ao invés de reduzir custos. Reclamar da dificuldade de boas terceirizadas não é a saída para se conseguir mais qualidade. Para conseguir uma empresa que apresente uma maior qualidade deve-se estudar a empresa, fazer licitações, especificando corretamente o serviço a ser recebido e por final desconfiar de preços relativamente baixos frente ao mercado.

“[...] resolver ou buscar externamente apenas com base na análise econômica, parece conduzir a decisões equivocadas [...] compara-se a capacidade da empresa e dos demais concorrentes no que se refere a custo qualidade e processos.” (SAMAPAI, 2001)

As terceirizadas por sua vez devem especificar suas atribuições e se certificar que as funções a serem desempenhadas são compatíveis com o serviço que elas deveram prestar, visto que o contrato pode ser anulado devido a não prestação do serviço oferecido.

Dessa forma Bernstorff (2005), explica sobre a decisão estratégica de terceirizar está interligada com a capacidade do mercado de mudar porém a decisão de mudança mais importante parece estar em acertar a forma de terceirizar. Preparando e contextualizando o ambiente organizacional e coordenando-o com flexibilidade.

Outro ponto que se deve ficar atendo é a adaptação de uma nova cultura organizacional, quando a empresa tem objetivos muito diferentes acaba ocorrendo desacordos na hora de trabalhos conjuntos afetando o equilíbrio organizacional e interferindo na qualidade do processo, pois isso deve se contar com empresas flexíveis para esse tipo de união organizacional.

Além da formalização, os comportamentos dos membros da organização poderão ser controlados e predeterminados através do treinamento (onde conhecimentos e

habilidades sobre o trabalho são ensinados) e da doutrinação (processos de aquisição formal de crenças, valores, normas e padrões de comportamentos aceitos pela organização). (MINTZBERG, 1995)

### 3.2.4 – Precarização do Trabalho

Muito se discute sobre a qualidade de vida que é oferecida aos funcionários terceirizados, muitos não conseguem condições iguais aos trabalhadores internos, isso ocasiona uma série de conflitos organizacionais.

As empresas contratantes delegam a responsabilidade das condições trabalhistas as terceirizadas que por sua vez estabelece seus próprios padrões diminuindo o benefícios da classe trabalhadora.

“Está atividade solicitará da empresa prestadora de serviços um grande cuidado. Na pratica, tem sido esquecido principalmente os aspectos que dizem respeito a carreira e vida dos colaboradores/pessoas envolvidas no processo.” (GIOVANELA & HAERTHEL, 2009)

Em maioria as terceirizadas focam seus recursos em tecnologia e posteriormente em pessoal, geralmente geridas pelos próprios funcionários que abrem mãos de muitos benefícios em prol de ver a empresa prosperar, com isso acaba afetando qualquer outro funcionário que fará parte da organização.

Nestas circunstâncias os funcionários obedecem aceitando em caso de atrasos nos salários, condições insalubres, jornada extenuantes de trabalho, verbas rescisórias não pagas, ausência de descanso remunerado entre outros absurdos em prol de se manterem empregadas, prejudicando a saúde física e mental dos trabalhadores.

Adverte que terceirização não é:

Desobrigação ou redução dos encargos legais e sociais

Redução dos benefícios concedidos aos seus empregados

Redução salarial

Essas interações, caso estejam motivando projetos de terceirização, irão provar baixa qualidade de vida entre os trabalhadores, crescimento do desemprego e problemas de ordem social. (QUEIROZ, 1998)

Sendo assim conseguimos encontrar em uma empresa dois funcionários (um terceirizado e outro não), o funcionário interno recebendo mais remuneração, trabalhando menos horas, recebendo mais benefícios, porem exercendo a mesma função de um empregado terceirizado que por sua vez trabalha mais horas, recebe menos ou nenhum benefício e tem uma baixa remuneração.

A principal queixa que temos identificado dos colaboradores que passar por esse processo diz respeito ao sentimento de perda de status, reforçado pela mudança de comportamento dos antigos colegas de trabalho, que passam a tratá-los como “terceiros”, isto é, pessoa que pertence a uma categoria supostamente menos valorizada, que perdeu privilégios e direitos. (BARROS, 2002)

O grande aumento do desemprego gerando uma maior oferta de mão de obra no mercado obriga os funcionários a aceitarem essas condições, pois caso contrário não estarão ativas no mercado de trabalho.

“Os colaboradores se sentem desqualificados, por ter perdido o vínculo que lhes proporcionava uma sensação de pertencimento daquela organização.” (GIOVANELA & HAERTHEL, 2009)

Fazendo um análise, como o mesmo serviço pode ter um valor menor a ser cobrado. Seria pelo rateio feitos entre as todas as empresas contratantes, porém este seria suficiente para o barateamento de uma função. Pode se observar que alguns benefícios serão cortados, haverá um aumento da jornada de trabalho, ocorrerá um diminuição da remuneração final do trabalhador.

“Como desvantagens para o trabalhador, pode-se indicar a perda do emprego, no qual tinha remuneração certa por mês, passando a incerta, além da perda dos benefícios sociais decorrentes do contrato de trabalho.” (IMHOFF & MORTARI, 2005)

Com salários reduzidos e os funcionários sendo transferidos para empresas menores que por sua vez pagam menos impostos conseqüentemente ocorre um maior sobrecarga da previdência e gradativamente da educação pública, do SUS<sup>8</sup>, entre outros. Quanto menor os salários maior será a necessidade de políticas assistencialistas, que se tornam cada vez menos eficazes principalmente com as contribuições defasadas.

Buscamos fazer entender melhor essa desvantagens Silva & Valença (1998), identificam que essa precarização traz fatores de riscos como demissões em si e seus custos inerentes, problemas no corpo organizacional, falta de parâmetros e preços nas contratações iniciais, dificuldade de relacionamentos com os sindicatos, redução de níveis salariais, problemas de qualidade devido a inabilidade técnica do terceirizado.

Deve-se lembrar que esse fator influenciará na sua organização gerando desmotivação, resistências de pessoal, queda de produtividade, ressentimentos, conflitos organizacionais, menor dedicação, inseguranças e incertezas dos funcionários entre outros impactos degradantes.

### **3.2.5 – Conflitos Sindicais**

---

<sup>8</sup> O Sistema Único de Saúde, um sistema ímpar no mundo, que garante acesso integral, universal e igualitário à população brasileira, do simples atendimento ambulatorial aos transplantes de órgãos, assim descrito pelo Ministério da Saúde.

Os sindicatos<sup>9</sup> batem de frente ao tema terceirização constantemente, eles não visualizam nenhuma melhoria para os trabalhadores quando falamos de terceirização apenas enxergam seus danos ao nível de qualidade de vida já conquistada. Enxergam a terceirização com uma forma de burlar e retirar os benefícios e direitos conquistados.

Está comprovado por diversas pesquisas que um empregado contratado inteiramente tem mais benefícios assegurados contam com maior segurança da empresa, além de trabalhar com maior segurança da empresa, e também com seguir trabalhar por maior remuneração e em menor tempo.

Com a chamada terceirização, surge uma outra empresa, através da qual o serviço, embora pertencente em caráter habitual à contratante, possa a ser explorado por terceiros interpostos, camuflado ou dissimulando o que a doutrina e a jurisprudência nacional e estrangeira reconhecem e deploram como título de *marchandage*<sup>10</sup>. (KALUME,1994)

Devemos entender que os sindicatos não são inteiramente contra a terceirização, eles apenas não concordam com a forma que ela está sendo feita, denigrando a vida dos trabalhadores.

Os sindicatos são contra os efeitos que ocorrem na qualidade de vida dos trabalhadores. Quando ocorrer o processo de terceirização e os funcionários se mantiverem com os benefícios, as remunerações compatível e as jornadas de trabalho saudáveis não haverá nenhuma queixa pelos sindicatos evitando conflitos.

Infelizmente em maioria as empresas terceirizadas não se preparam ou se preocupam com a qualidade de vida dos funcionários, que se sentem obrigados a aceitar certos absurdos para se manter atuante no mercado de trabalho. Sendo que o processo de fiscalização é demorado e falho possibilitado que algumas empresas hajam de má fé junto a muitos trabalhadores.

“Os sindicatos e a comissão de fábrica não têm condições de verificar todos os terceiros, que muitas vezes se situam em outras cidades.” (FRÓES, 2003)

Algumas empresas devem levar em consideração que um funcionário com uma melhor qualidade de vida rende mais do que um funcionário desmotivado, que compartilha de

---

<sup>9</sup> É uma agremiação fundada para a defesa comum dos interesses de seus aderentes. Os tipos mais comuns de sindicatos são os representantes de categorias profissionais, conhecidos como sindicatos laborais ou de trabalhadores, e de classes econômicas, conhecidos como sindicatos patronais ou empresariais.

<sup>10</sup> É um tipo de sub-empregada, quando visa exclusivamente lucrar em face do trabalho alheio. Enquanto o empreiteiro ou subempreiteiro, que atuam licitamente, podem especular sobre todos os elementos da empresa, como o material e o próprio capital investido, o *marchandage* só pode obter lucro do único elemento que fornece e dispõe: a mão-de-obra. Com isso, seu lucro resulta da diferença entre o preço que estipula com o empreiteiro principal e os salários que paga aos empregados que contrata e dirige. Assim, quanto menos ele paga aos empregados que contrata mais ele lucra.

problemas pessoais constantes esses problemas causam interferências negativas no dia-a-dia da organização.

“Algumas empresas, erroneamente, mão-de-obra é sinônimo de custos, o que quer dizer despesas, dá-se a lógica: reduzir custos o efetivo e tudo mais que ele estiver agregado que é uma das principais razões que levam a empresa a reduzir custos” (IMHOFF, 2005)

Os sindicatos mais organizados já visando uma melhor saída para esse método buscam meios de participar de negociações, tentando buscar alternativas que consigam fazer com que os trabalhadores tenham um maior desempenho mesmo não recebendo um treinamento de empresas terceirizadas.

Esses sindicatos optam por tentar fazer um projeto de melhoria com os trabalhadores a fim de conseguir a não terceirização para os funcionários e conseguir que os benefícios não fiquem defasados. Esse projeto é negociado com a empresa contratante, e caso aceito trará benefícios a todos.

“Muitos juristas<sup>11</sup> consideram a terceirização um avanço no desenvolvimento econômico, proveniente do aperfeiçoamento de técnicas de produção e que não pode ser ignorado ou repudiando pelo Direito de Trabalho.” (FRÓES, 2003)

Já em outras situações os sindicatos lutam pelo direito do trabalhador, entre estes direitos temos como principais:

- Evitar as contratações de empresas não idôneas<sup>12</sup>, que gerariam futuros problemas aos funcionários e as empresas.
- Conseguir que os funcionários que seriam dispensados continuem atuando em outras áreas na empresa ou até mesmo na terceirizada contratada, com a mesma ou melhor remuneração.
- Garantir condições boas de trabalho aos trabalhadores focando em higiene e segurança.

Através da negociação os sindicatos têm conseguido aproveitamento, em outras funções n apropriada empresa, dos funcionários que seriam dispensados. Eles têm conseguido, também, que só sejam contratadas firmas idôneas e que haja condições de segurança e higiene no local de trabalho. ( FRÓES, 2003)

Os sindicatos ainda lutam por uma melhor legislação trabalhista e normas mais condizentes com a realidade para fazer uma união com a terceirização sem conflitos. Os

---

<sup>11</sup> Indivíduo que possui muito conhecimento acerca do direito jurídico, geralmente, trabalha dando consultoria e emitindo pareceres jurídicos.

<sup>12</sup> Correto, honesto, que conduz sua vida e seu trabalho dentro dos princípios legais e éticos, tem a seu favor a consideração, o apreço, a admiração e a confiança das pessoas. Sendo capaz de exercer atos civis e políticos

sindicatos acreditam que a legislação permite brechas para que as terceirizadas consigam exercer as tarefas em um ambiente de piores condições aos trabalhadores.

De acordo com Fróes (2003), é uma tendência identificada que juristas modernizarão a justiça do trabalho em conjunto com a atuação do Estado e com elaboradores sindicais de forma que as normas gerenciais possibilitem diretrizes necessárias para a relação entre o empregado e o empregador. Normas estas que seriam elaboradas através de contratos coletivos pelo sindicato (representando os trabalhadores) e a empresa (grupos de empresas do mesmo segmento) e somente iriam a justificar divergências que chegariam em casos extremos de desordem.

### **3.2.6 – Conflitos Organizacionais**

É notável as diferenças entre os funcionários internos e os terceirizados e essa diferença deve ser supervisionada principalmente quando os dois tipos de funcionários tem convivência em um único ambiente organizacional.

Os relatos feitos por Pinto (2003), mostram situações nas quais os terceirizados sofreram preconceito pelo simples fato de serem terceirizados. Alguns relatos dos cooperados identificamos a presença do preconceito e da discriminação de forma normal no dia-a-dia da organização:

- “[..] se você fosse bom mesmo, a empresa já o teria contratado [...]”.
- “[...]por diversas vezes vi cooperados serem chamados de terceiros de forma pejorativa, apenas como forma de agressão ou para mostrar que estavam em situação inferior aos demais empregados da área[...]”
- “[...]por exemplo, eu já trabalhei em duas empresas que tinham restaurantes internos e alguns funcionários não se sentavam nas mesas em que houvesse terceirizado[...]”

Essas diferenças deixam brecha para que exista um conflito interno, fazendo com que existam não uma empresa com um único objetivo mas setores buscando aparência e méritos independentemente do real objetivo da organização.

Pode-se notar uma “implicância” entre os funcionários gerando desacordos no processo final, isso pode ocorrer por diversos motivos, porém existe um em potencial que deve ser revisto pelos administradores que é a não compreensão das empresas sobre a humanidade dos funcionários. Os funcionários independente de interno ou externo apresentam as mesmas necessidade, e o favorecimento de um ou outro no requisito de carga horária, de remuneração, segurança, ambiente, higiene entre outros favorecimentos que geram uma desmotivação nos demais envolvidos.

Uma iniciativa importante para a empresa é buscar disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Dessa forma, deve exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às seus próprios empregados. Cabe à empresa evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores. (INSTITUTO ETHOS,2003)

As empresas devem compreender antes de mais nada que os funcionários interinos ou terceiros são sensíveis e humanos, sendo assim a sua motivação é estimulada de acordo com o ambiente que é criado. Em um ambiente com diferenciação formará indivíduos com objetivos diferenciados, já um ambiente conjunto estimulará ideias coletivas aumentando o progresso da empresa, não apenas de um setor.

Essa opção não deve ocorrer por caridade, mas sim por se tratar de uma medida inteligente, uma estratégia corporativa que deve ser avaliada, planejada e controlada, vislumbrando a motivação das pessoas, a criação de um clima organizacional favorável, e consequentemente, uma melhor produtividade. (Pinto, 2008)

Quando inevitavelmente algumas diferenças aparecerem, como no exemplo de remuneração cabe um maior auxílio do líder para que não assuntos sobre remuneração se torne um motivo de chacota, trazendo a vida do funcionário discriminação causando problemas administrativos e/ou organizacionais.

Algumas empresas vão além de dividirem os funcionários em apenas remuneração e ou carga horária eles os dividem nos horários de treinamento, em participações em atividades sociais (festas e comemorações em geral), visto podem ocorrer vetos em participar de reuniões, diferenciação de equipamentos inferiores ou não adequados, e a não convivência em restaurantes, internet, telefone entre outras.

“A motivação é um processo psicológico básico. Juntamente com a percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem, a motivação sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano” (CHIAVENATO,2005)

A empresa deve entender que a lealdade é conquistada e ela só pode ser criada com motivação e reciprocidade, quando ao invés disso colocamos insegurança, desrespeito estamos apenas criando a imagem de uma empresa não confiável, onde um funcionário não gostaria de crescer profissionalmente e está ali apenas de passagem suprimindo uma necessidade momentânea isso restringe o crescimento da empresa fazendo seus funcionários se tomarem uma fraqueza ao invés de uma força.

Outro problema é proveniente da troca entre funcionários internos para funcionários terceirizados, estes funcionários no momento de desligamento causam desconforto entre os demais funcionários, denegrindo a empresa e impossibilitando uma recontração pela terceirizada, que o manteria empregado. Esse receio e insegurança acaba

dificultando a inclusão da terceirizada que já chega como se fosse uma vilã ao invés de agregação de valor para a organização.

Sendo assim Silva (1997), explica que devido ao aumento da terceirização já começa a identificar uma gestão com medidas compartilhadas direcionadas a motivação e controle para todos os funcionários, gerando desenvolvimento de boas práticas pelos funcionários na organização.

De forma individualista a terceirização cria esse ambiente de diferenciação, cabe os gestores tentar minimizar os efeitos colaterais dessa desvantagem, lembrando que o objetivo é reduzir os recursos e não aumenta-los e fazer retrabalho com controle excessivo.

“O objetivo da adoção da terceirização pela empresa é exatamente diminuir os custos e não ter que realizar esforços no controle e gestão dos terceirizados.” (FEENY, 1998)



#### 4. - CONCLUSÃO

Depois de compreender melhor sobre a terceirização, buscamos entendê-la como o diferencial nas empresas levando em consideração seus benefícios e riscos, assim conseguimos opinar sobre a sua participação no mercado e dentro da organização.

A terceirização conseguiu crescer ganhando mercado e hoje já é vista como uma competência essencial, visto que poucas empresas se mantem inteiramente independentes. Usando a terceirização como competência distintiva muitos gestores conseguimos maximizar os seus benefícios e minimizar ao máximo suas desvantagens, fazendo com que a terceirizada agregue valor a organização.

Há algumas preocupações a ser levada em conta antes de optar por terceirizar em nenhuma hipótese deve-se analisar apenas as vantagens ou as desvantagens.

Deve-se fazer uma análise geral da situação, do processo, do setor e do ambiente organizacional antes de terceirizar. Desmembrados pelas vantagens muitos administradores recorrem a terceirização de forma imediata porém na hora de colocar em prática se deparam com situações que minimizam suas vantagens e muitas vezes tomando o projeto inviável e de altíssimo custo.

Para aproveitar ao máximo a terceirização deve –se compreender:

- Nem todas as atividades devem ser terceirizadas;
- É imprescindível observar os contratos de forma minuciosa antes de firmar qualquer parceria entender todos os serviços a serem prestados ou serem recebido;
- Ter cuidado com empresas não idôneas, que se encontram disponíveis no mercado;
- Que os funcionários não são descartáveis e não devem ser tratados como objeto, mão-de-obra é muito mais que um produto;
- As terceirizadas têm que estar em sintonia com a contratada nos objetivos organizacionais;
- Que deve existir um controle sobre as atividades mesmo quando terceirizada;
- É necessário identificar o custo real do processo e dos seus benefícios, sem subestimar os custos sem analisar os benefícios;
- Planejar uma estratégia da saída de emergência e não consolidar contratos de longo prazo sem conhecer a parceira.

Quando se consegue compreender esses tópicos, ocorre uma precaução e consegue-se analisar a situação evitando retrabalho e gastos desnecessários no processo, elevando apenas as vantagens objetivadas, agregando valor a organização.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto- Lei n. 5.452 de 01 de maio de 1943.** Aprova Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <http://siquisp.tempsite.ws/pdfs/ConsolidacaoLeisTrabalho.pdf>  
Acesso em: 26 set. 2015.

**Súmula 256 do TST.** Dispõe sobre o Contrato de Prestação de Serviços. Legalidade. Disponível em: [http://www.tst.gov.br/Cmjpn/livro\\_html\\_atual.html](http://www.tst.gov.br/Cmjpn/livro_html_atual.html) Acesso em: 27 set. 2015.

BERNTORFF, Vitor Hugo. **TERCEIRIZAÇÃO: PROBLEMAS OU SOLUÇÃO?** Rio de Janeiro: 2010. 15 p.

FRÓES, Walter Luiz. **TERCEIRIZAÇÃO: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA.** 2003. 113 f. Pesquisa - Curso de Administração de Empresas, FACEF, Franca, 2003

**FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS: ESTUDO DA SUA RELEVÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA.** Curitiba: FAE, v. 11, n. 2, 2008. Marcia Felizardo Fonseca Pinto; Osvaldo Luiz Gonçalves Quellas.

GIOSA, Livio, **Terceirização – Uma Abordagem Estratégica.** 2º ed. , São Paulo: Pioneira, 1993.

GIRARDI, Dante. **A IMPORTANCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.** Santa Catarina: Cad - Departamento de Ciência da Administração, 2005.

GIRARDI, Dante. **A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES.** 5. ed. Santa Catarina: Gelre Coletânea, 2006. 75 p.

GIOVANELA, Adriana; HAERTHEL, Susan Mara. **TERCEIRIZAÇÃO: VANTAGENS e DESVANTAGENS.** Percepção dos colaboradores e gestores na empresa de tecnologia de informação (TI). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p 488-511, Sem II 2009.

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. **TERCEIRIZAÇÃO: VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA AS EMPRESAS**. In: SIMPÓSIO DE IDENTIFICAÇÃO CIENTÍFICA DOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE SANTA MARIA, 1., 2005, Santa Maria. Santa Maria: Revista Eletrônica de Contabilidade, 2005. p. 82 - 94.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEOCÁDIO, Leonardo; DÁVILA, Guilhermino Antonio; DONADEL, André Coelho. **EVOLUÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO ESTRATÉGICA DIANTE DA GESTÃO POR PROCESSOS**. In: SIMPOI, XI 2008, São Paulo. **Anais**. Santa Catarina: 2008. p. 01 - 12.

MARTINS, S P. **Direito do Trabalho**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

OLIVEIRA, Ana Lúcia Amaral de. **TERCEIRIZAÇÃO: SATISFAÇÃO COM O TRABALHO**. 2009. 73 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

PIMENTEL, Desireé de Araújo. O Enunciado nº 331, IV , do TST e o regime próprio da Administração Pública. **Jus Navigandi**. Teresina, ano 8, n. 315, 28 fev. 2000.

PINTO JÚNIOR, Lauro Ribeiro. **Os Dilemas do Direito do Trabalho na Terceirização**. Rio - São Paulo - Fortaleza: ABC Editora, 2006.

POCHMANN, Marcio. **SINDEEPRES 15 Anos - A Superterceirização dos Contratos de Trabalho**.

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários**. São Paulo: Atlas, 2000. 214 p.

PRUNES, J. L. F. **Terceirização do trabalho**. 1. ed. Curitiba: Editora Juruá, 1997.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1992.

SILVA, Patrícia Velho da. **ASPECTOS DESTACADOS DA TERCEIRIZAÇÃO FRENTE A ATUAL ORDEM ECONÔMICA DA ATIVIDADE EMPRESARIAL**. 2011. 52 f. Tese (Doutorado) - Curso de Direito Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense - Unesc, Criciúma, 2011

SILVA, Ronaldo André Rodrigues da; VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida. **TERCEIRIZAÇÃO E QUARTENIZAÇÃO: INDICATIVOS ESTRATÉGICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO**. 1998. 15 f. Pesquisa Científica - Pucminas, Betim, 1998

VIEGAS, Sérgio. **Terceirização: ferramentas de gestão**. Grupo Novva. Disponível: <http://www.novva.com.br/noticia.asp?area=Artigos&titulo=Ferramentas%20de%20gestão>  
. Acesso em: 22 set. 2015.