



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

CLAUDIA GONÇALVES PAREDES ROSA

**OS INTERESSES ENVOLVIDOS EM UM PROCESSO DE
TERCEIRIZAÇÃO**

**Assis/SP
2011**

Av. Getúlio Vargas, 1200 – Vila Nova Santana – Assis – SP – 19807-634
Fone/Fax: (0XX18) 3302 1055 homepage: www.fema.edu.br

CLAUDIA GONÇALVES PAREDES ROSA

**OS INTERESSES ENVOLVIDOS EM UM PROCESSO DE
TERCEIRIZAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação.

Orientando: Claudia G. Paredes Rosa
Orientador: Prof. Ms. Luiz Antonio R. Zanoti

**Assis/SP
2011**

Av. Getúlio Vargas, 1200 – Vila Nova Santana – Assis – SP – 19807-634
Fone/Fax: (0XX18) 3302 1055 homepage: www.fema.edu.br

FICHA CATALOGRÁFICA

Rosa, Claudia Gonçalves Paredes
Os interesses envolvidos em um processo de terceirização /
Claudia G. Paredes Rosa. Fundação Educacional do Município de
Assis – FEMA - Assis, 2011.52 p.

Orientador: Profº Ms. Luiz Antonio R. Zanoti
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de
Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA

1. Terceirização. 2. Empresa. 3. Vantagens.

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

OS INTERESSES ENVOLVIDOS EM UM PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

CLAUDIA GONÇALVES PAREDES ROSA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Luiz Antonio R. Zanoti.

Analisador (1): Elizete Mello da Silva.

ASSIS/SP
2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao amor da minha vida, meu esposo Luciano Aparecido Rosa, pelo amor incondicional e pela compreensão; ao meu filho, Arthur Gonçalves Rosa, fruto de nosso amor, que soube entender meus momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, que foi meu maior porto seguro. Com a ajuda Dele eu tive forças para chegar ao final dessa jornada.

Ao professor, Ms. Luiz Antonio R. Zanotti, pela orientação e dedicação durante toda a produção deste trabalho.

Aos meus amigos, em especial Ana Keila de Oliveira e Fátima Camolesi por colaborarem e me ajudarem na minha ausência nas aulas, durante a licença-maternidade, amizade que se iniciou e jamais terminará.

Dedico também essa conquista a todos meus familiares, em especial à minha irmã Cristina Gonçalves Paredes, e a meu cunhado, Márcio Antonio da Silva, pelo apoio, compreensão e, que durante este período cuidou do meu filho, Arthur, para que eu pudesse concluir este trabalho.

E aos meus pais, Paulo Torquato Paredes e Ana Gonçalves Paredes, pois durante todos esses anos eles foram para mim um grande exemplo de força, de coragem, perseverança e energia infinita, para nunca desistir diante do primeiro obstáculo encontrado. Vocês são e sempre serão meu maior exemplo de vitória, meus heróis e simplesmente aqueles que mais amo.

EPÍGRAFE

“Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também sonhar;
não apenas planejar, mas também acreditar.”
(Anatole France)

RESUMO

Devido a sua grande utilização em muitos segmentos, a terceirização, é hoje considerada instrumento fundamental de gestão das empresas, deixando de ser simplesmente a compra de serviços, proporcionando à empresa uma revisão nos conceitos sobre o mesmo.

A terceirização se constitui de um processo de descentralização das atividades da empresa, de forma a desenvolvê-las, possibilitando assim, a dedicar-se ao que é primordial e seu objetivo principal, reorganizando e proporcionando excelência em sua essência.

Palavras-chave: Terceirização; Empresa e Vantagens

ABSTRACT

Because of its wide use in many industries, outsourcing is now considered an important instrument for the management of companies; it is no longer simply the purchase of services, providing the company with a review of its concepts. The outsourcing is a process of decentralization of the company's activities in order to develop them, enabling it to devote themselves to what is essential and to its main objective, reorganizing and providing excellence in its essence.

Keywords: Outsourcing; Company and Benefits

RESUMEN

Debido a su amplio uso en muchas industrias, la subcontratación se considera un instrumento fundamental para la gestión de las empresas, no sólo la compra de servicios, proporcionando a la empresa una revisión de los conceptos en él. La subcontratación constituye un proceso de descentralización de las actividades empresariales con el fin de desarrollar, lo que permite dedicarse a lo esencial y su objetivo principal, la reorganización y la excelencia en su esencia.

Palabras claves: Outsourcing; empresa y beneficios

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. COMO SURTIU A TERCEIRIZAÇÃO	14
2.1. CONCEITO E DENOMINAÇÃO	16
3. FORMAS DE TERCEIRIZAÇÃO	19
3.1 MODALIDADES DE TERCEIRIZAÇÃO	20
3.2 TERCEIRIZAÇÃO LÍCITA OU ILÍCITA.....	21
3.2.1 Enunciado 256 e 331, do TST	23
3.2.2 Responsabilidade Solidária	25
3.2.3 Responsabilidade Subsidiária	26
3.3 TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	27
4. NECESSIDADES DE IMPLANTAR A TERCEIRIZAÇÃO	29
4.1 BENEFÍCIOS EVIDENTES	30
4.2 IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO	32
4.3 SINDICATOS.....	36
5. ADMINISTRAÇÃO EM EMPRESAS QUE CONTRA_	
TAM TERCEIRIZAÇÃO	38
5.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA A PRESTADO_	
RA DE SERVIÇOS	39
5.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA A EMPRE_	
SA CONTRATANTE	40

5.3 PARA O TRABALHADOR, AS VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	43
5.4 RISCOS	43
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	
BIBLIOGRÁFICAS.....	47
ELETRÔNICAS	49
ANEXOS	
ANEXO I- Modelo de Contrato de Prestação de Serviços	50

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem por finalidade esclarecer sobre o tema terceirização, apresentando a importância deste processo nas empresas.

Inicialmente, buscaremos aprofundar os estudos relacionados à terceirização em um todo, com base no seu histórico, conceito e como sua teoria evoluiu com o passar dos anos, evidenciando a necessidade das empresas implantarem esses serviços.

Daremos ênfase no que compete à lei, sobre a norma regulamentadora que torna a terceirização lícita e ilícita e os requisitos para que o contrato seja válido.

Serão apresentadas as vantagens e desvantagens para a empresa prestadora, para a empresa tomadora, inclusive para seus empregados, assim como os riscos que podem surgir e as precauções que precisam ser tomadas.

Baseado neste contexto, analisaremos as dificuldades que as empresas têm em administrar a terceirização os interesses que ocorrem neste processo.

E assim, constatar e documentar os riscos e cuidados necessários para a contratação de uma prestadora de serviços, como também as consequências de uma terceirização mal conduzida.

2. COMO SURTIU A TERCEIRIZAÇÃO

Para estudo do tema, é preciso se reportar à sua origem, onde a terceirização passou a ser considerada um instrumento pelo qual se promove a relação de trabalho. Deste modo, percebe-se que em épocas mais antigas o homem se servia de força de trabalho das mais variadas formas, levando a sociedade a contestar a defesa dos seus direitos.

Moraes (2003, p. 60) corrobora esta informação:

As raízes de terceirização estão, no entanto, bem mais profunda na história. A inconveniência prática da auto-suficiência nasceu com o próprio homem, que é organizado em sociedade, e somente nela consegue seus meios de subsistência, pois é como somatório de saberes e labores individuais que ele pode ter suas necessidades básicas e supérfluas satisfatoriamente supridas.

Ao estudar o passado, Martins (2010, p. 1) afirma: “Surge à terceirização a partir do momento em que há desemprego na sociedade.”

Todavia, é comprovado que a terceirização originou-se nos Estados Unidos, devido a escassez de mão-de-obra provocada pela Segunda Guerra Mundial, sendo consolidada como a estratégia empresarial.

Martins relata sua origem (2010, p. 2):

Tem-se a idéia de terceirização no período da Segunda Guerra Mundial, quando as empresas produtoras de armas estavam sobrecarregadas com a demanda. Verificam que poderiam delegar serviços a terceiros, que seriam contratados para dar suporte ao aumento da produção de armas.

A terceirização encontra sua origem durante a II Guerra Mundial, porque as indústrias de armamento não conseguiam abastecer o mercado, necessitando suprir o aumento excessivo da demanda. Foi a partir daí que a terceirização teve início nos processos

produtivos das empresas e, posteriormente, nas áreas administrativas, sendo utilizada num primeiro ensejo, em empresas comerciais e industriais.

A terceirização surgiu com base em dois aspectos principais, como destaca Oliveira (1999, p. 99):

- A problemática do nível de verticalização das empresas, pois, com as constantes mudanças cíclicas da economia, alguns segmentos verticalizados ficam com elevada capacidade ociosa em vários períodos, provocando aumento no custo dos produtos e serviços oferecidos; e
- A melhor utilização do processo de especialização, pois, muitas vezes, a empresa despende esforços e recursos para fazer uma série de tarefas para as quais não apresenta especialização, o que, conseqüentemente, provoca qualidade questionável e custos mais elevados que uma empresa especializada apresentaria.

Os aspectos citados contribuem consideravelmente para que as empresas busquem cada vez mais terceirizar serviços de pouca relevância, no entanto, com a mesma qualidade e garantia, para que assim, possam se dedicar mais ao que é de importância e merece maior atenção para a empresa.

No Brasil, a terceirização teve grande impulso na década de 50, como argumenta Martins (2010, p. 2):

No Brasil, a noção de terceirização foi trazida por multinacionais por volta de 1950, pelo interesse que tinham em se preocupar apenas com a essência do seu negócio. A indústria automobilística é exemplo de terceirização, ao contratar a prestação de serviços de terceiros para a produção de componentes do automóvel, reunindo peças fabricadas por aqueles e procedendo à montagem final do veículo.

É possível constatar que o momento marcante e mais importante da terceirização, foi à introdução do *downsizing* nas empresas, tendo a necessidade de reexaminar o papel da organização, que de certo modo, levava a demissão de funcionários e, assim, oferecia condições propícias de transferir para terceiros a execução de atividades de apoio, como explica Girardi (2008, p. 30):

Um momento importante foi à introdução do *downsizing*, que caracteriza por tentar enxugar o organograma da empresa, através da redução de níveis hierárquicos, desta forma, minimizando a quantidade de cargos e agilizando as tomadas de decisões.

Baseado no conceito de *downsizing* que, tem como fundamento a redução de funcionários nas empresas, a terceirização ao contrário, se adere a um novo sistema produtivo, não para contribuir com o desemprego, mas sim, para tornar as empresas menores e sua eficiência nos processos maiores.

Nos dias de hoje, as empresas passaram a acompanhar as mudanças, buscando novas saídas para conquistar e se adequar às novas tendências do mercado competitivo. Assim, a terceirização auxilia essas empresas por meio de especialização no que faz de melhor, comprometendo-se com a produtividade, qualidade e a garantia dos seus produtos e serviços.

2.1 CONCEITO E DENOMINAÇÃO

Terceirização é um conceito moderno de produção, que se estabelece por parceria consciente entre as empresas, onde são transferidos serviços considerados secundários, e que contribuem para que as empresas deem prioridade à atividade principal, oferecendo produtos de qualidade e, para que assim possa alcançar o resultado esperado.

Segundo Queiroz (1996, p. 43):

É uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo principal.

Isso ocorre em virtude da empresa ficar responsável apenas pelo que, supostamente entende-se por atividade-fim, passando as outras atividades, que não são sua especialidade, a ser objeto de terceirização.

Em outras palavras, Nascimento (2002, p. 193) assim entende:

[...] terceirização é o processo de descentralização das atividades da empresa, no sentido de descentralizá-las para que sejam desempenhadas em conjunto por diversos centros de prestação de serviços e não mais de modo unificado numa só instituição.

Muitos são os nomes utilizados para a denominação de contratação de terceiros, como subcontratação, terciarização, filialização, parceria, locação de serviços, horizontalização ou desverticalização da atividade econômica, entre outros, a denominação terceirização foi a adotada pela maioria dos estudiosos.

Martins (2010, p. 8) afirma a utilização do termo terceirização:

No Brasil, o termo terceirização foi adotado inicialmente no âmbito da Administração de Empresas. Posteriormente os tribunais trabalhistas também passaram a utilizá-lo, podendo ser descrito como a contratação de terceiros visando à realização de atividade que não constituam o objeto principal da empresa.

Entre outros autores, as definições e os conceitos sobre terceirização são os mesmos, de maneira que ela é vista como uma empresa prestadora de serviços especializada em executar atividades específicas, mas que não fica restrita somente a serviços, podendo ser feita, também, em relação a bens e produtos.

Giosa (2003, p. 11) comenta sobre a terceirização nos dias de hoje:

Hoje, no entanto, a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais de empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando

toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energias da empresa para a sua atividade principal.

Podemos perceber que, a terceirização abrange muito mais do que se é mencionado, dando suporte à empresa como um todo, desde os processos mais simples, quanto aqueles que necessitam de maior atenção, capacitando a mesma a alcançar seus objetivos e melhores resultados.

Assim, para atender as necessidades das empresas, as prestadoras de serviços devem estar atentas às mudanças e identificar agilmente quais as novas competências e habilidades da atualidade, utilizando-se de métodos diferenciados para sua sobrevivência e crescimento, oferecendo maior credibilidade às empresas que buscam seus serviços.

3. FORMAS DE TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização se define de várias formas, destacadas por Martins (2010, p. 4), e a seguir resumidas:

- Prestação de serviços é um contrato em que uma das partes obriga-se a prestar uma atividade a outrem, mediante um pagamento de remuneração e sem subordinação;
- Empreitada de obras e de serviços, este tem como objeto do contrato a realização de certa atividade pela empreiteira, visando um resultado;
- Locação de serviços contrata-se uma atividade profissional ou um serviço, mas nunca um resultado.

Assim para cada tipo de serviço em que a terceirização é inserida, existem as formas que facilitam a execução da mesma, com o intuito de desenvolvê-la da melhor maneira possível, onde a empresa que reivindicou, esta esteja de acordo com suas necessidades e exigências.

Martins (2010, p. 44) esclarece possíveis dúvidas:

Distingue-se a prestação de serviços da empreitada. Normalmente, a prestação de serviços tem por preponderância a atividade intelectual, enquanto a empreitada compreende atividade braçal. A prestação de serviços tem por objetivo uma atividade, enquanto a empreitada visa um resultado.

Ainda para esclarecimento, Martins (2010, p. 12) explica: “Terceirização da atividade diz respeito à empresa. Terceirização da mão-de-obra diz respeito ao serviço.” Assim, compreende-se que a terceirização é a ajuda do terceiro para aperfeiçoar determinada situação que a empresa contratante desses serviços não tem condições ou não quer fazer.

A terceirização pode, ainda, ser externa ou interna. A externa compreende a execução de atividades fora da empresa; na interna, como próprio nome diz, são repassadas as tarefas para terceiros, porém as mesmas são executadas dentro da empresa que as reivindicou.

Também é interessante destacar a diferença entre prestação de serviços e contrato de trabalho. A prestação de serviços pode ser feita por pessoa jurídica, sem qualquer tipo de subordinação; já no contrato de trabalho só poderá ser realizado por pessoa física e por meio de subordinação.

O prestador de serviços é o único responsável pela atividade econômica de sua empresa, como ensina Martins (2010, p. 45):

O prestador de serviços assume os riscos de sua atividade econômica, enquanto o empregado não pode sofrer os riscos do empreendimento, que devem ficar a cargo do empregador, pois este, por definição, é a pessoa que assume os riscos de sua atividade econômica (art.2º da CLT).

Portanto, qualquer empresa está sujeita a risco, mas é de sua total responsabilidade assumi-los, e por isso devem-se analisar os fatores positivos e negativos e evitar que se conduza para uma situação não adequada.

3.1 MODALIDADES DA TERCEIRIZAÇÃO

Há três modalidades que caracterizam a terceirização de serviços e com finalidades distintas, sendo baseadas nas palavras de Di Pietro (2008, p. 212):

- Terceirização tradicional: nesta modalidade o preço é decisivo para a transferência de serviços, onde, utiliza-se de mão-de-obra não especializada, que posteriormente apresentará resultados insatisfatórios, além da exploração da mão-de-obra, dos salários incompatíveis ao cargo exercido que, incide em baixa produtividade.
- Terceirização de risco: contratar empresas que fornecem mão-de-obra ilegal, sem capacitação técnicas e para finalidade não permitidas.
- Terceirização com parceria: para evitar conseqüências futuras o mais correto seria a utilização desta modalidade, a execução dos serviços com mão-de-obra especializada, cumprindo as normas previstas na lei e respeitando os direitos dos trabalhadores.

Como explica Di Pietro (2008, p. 213):

[...] seriam características dessa parceria: a empresa contratada é legalmente constituída por atuar no ramo da atividade terceirizada e deve possuir capacidade técnica e administrativa para executar os serviços, sem a necessidade de interferência da empresa contratante; a mão-de-obra operacional é especializada, adequadamente remunerada, subordina-se exclusivamente à empresa contratada, com os direitos trabalhistas respeitados, atua motivada e produz com qualidade esperada.

É notório que as empresas só têm a ganhar com a terceirização com parceria. Ambas atuarão para o crescimento mútuo, por meio de ética e compromisso. Dessa forma, a empresa contratada atinge seu principal objetivo, de tornar a empresa tomadora mais ágil e competitiva.

3.2 TERCEIRIZAÇÃO LÍCITA E ILÍCITA

Baseado no conceito de flexibilização do direito do trabalho, podemos dizer que a terceirização pode ser considerada uma das formas deste conceito, que conseqüentemente surgiu após o avanço da tecnologia e do desemprego. Assim, possibilitou ao empregador a contratação de mão-de-obra na empresa por períodos específicos, reduzindo consideravelmente os gastos nas atividades secundárias da empresa.

De acordo com Nascimento (2002, p. 66):

A flexibilização do direito do trabalho faria dele mero apêndice da economia e acabaria por transformar por completo a sua fisionomia originária. O direito do trabalho deixaria de ser uma defesa do homem contra sua absorção pelo processo econômico para ser unicamente um conjunto de

normas que destinadas à realização do progresso econômico, mesmo que com sacrifícios insuportáveis dos trabalhadores.

Relativamente pode-se contrastar a flexibilização com a terceirização, pois ambas têm a mesma finalidade, de oferecer qualidade no que é flexível.

Embora não haja lei específica da terceirização, esta se tornou objeto de vários estudos por sua presença cada vez maior na sociedade, sendo denominada pelos juristas como forma de produção de serviços.

Válido que, para firmar parcerias, as empresas prestadoras de serviços devem ser legais ou lícitas, ou seja, regulamentadas com os órgãos fiscais, como também devem contribuir com os preceitos legais relativos aos direitos dos trabalhadores, quando associados à atividade-meio da empresa.

A terceirização não se define em lei, mas é muito confundida com contratação de mão-de-obra temporária, regulada pela Lei nº6.019/74, que permite a criação de empresas locadoras de mão-de-obra para fins específicos, e por um período de três meses.

Martins (2010, p.160) comenta sobre hipóteses da terceirização lícita:

A terceirização é lícita, pois toda espécie de serviço ou trabalho lícito, material ou imaterial pode ser contratado mediante retribuição (art. 594 do Código Civil).

A terceirização ilícita busca apenas o menor preço.

É lícita a terceirização feita por meio de trabalho temporário (Lei nº6019/74), desde que não sejam excedidos os três meses de prestação de serviços pelo funcionário na empresa tomadora.

Sendo assim, devem ser avaliados alguns quesitos sobre sua legalidade e, por garantia, contratar empresas especializadas e idôneas, inclusive financeiramente, para que possa ser evitada a formação de vínculo com a tomadora de serviços.

De acordo com Martins (2010, p. 162), há regras que determinam a licitude da terceirização:

Algumas regras, contudo, podem ser enunciadas para se determinar a licitude da terceirização, como: (a) idoneidade da terceirizada; (b) assunção de riscos pela terceirizada; (c) especialização nos serviços a serem prestados; (d) direção dos serviços pela própria empresa terceirizada; (e) utilização do serviço, principalmente em relação à atividade-meio da empresa que terceiriza serviços, evitando-se a terceirização da atividade-fim; (f) necessidade extraordinária e temporária de serviços.

Pode-se observar que há elementos que comprovam que a terceirização é lícita desde que assumam as obrigações trabalhistas de sua atividade.

Após estabelecer a empresa prestadora, e para que possua aspecto formal de relação entre as partes, deve ser elaborado um contrato de prestação de serviços, estabelecendo regras de relacionamento, para dar base juridicamente adequada à relação e, para serem estabelecidas as condições essenciais do negócio entre o tomador de serviços e a prestadora especializada: (vide anexo I). Alguns pontos básicos deverão ser observados na caracterização deste documento como: definir bem as obrigações e direitos de ambos, bem como as atividades que serão executadas, cuidando para que não se crie vínculo empregatício. Entre as partes, deve haver posicionamento equilibrado para que não haja subordinação de uma parte à outra. É bom incluir no contrato uma cláusula prevendo a possibilidade de riscos, para que, o tomador possa exigir judicialmente o cumprimento de uma obrigação trabalhista, obtendo, desta forma, o ressarcimento dos prejuízos.

3.2.1 Enunciados 256 e 331, do Tribunal Superior do Trabalho

A terceirização passou a ter fundamento, a partir da Súmula 256, do Tribunal Superior do Trabalho, salvo que, seria admitida em casos excepcionais, pois, caso fosse constatado aluguel de força de trabalho, seria considerada ilícita, visto que o homem não pode ser objeto de contrato, ou seja, somente seus serviços.

Assim, o próprio Tribunal Superior do Trabalho identificou certa rigidez da referida Súmula, vindo-a moldá-la e reformulá-la, pois a mesma deveria ser interpretada de maneira restrita e exemplificativa e não taxativa, dando a entender que caso não sejam seguidas às orientações, impedem a empresa de exercer seu ramo de atividade.

Sendo assim, fez-se necessária, a edição de uma nova Súmula, a 331, do Tribunal Superior do Trabalho, tornando-se a única fonte regulamentadora do direito sobre a terceirização,

ampliando as possibilidades e adequando-se às tendências cada vez mais presentes nas relações empresariais.

Para entendimento e compreensão do assunto, devido ao crescente número de conflitos de interesses entre trabalhadores e empresas, como já mencionados, a Súmula 331, do Tribunal Superior do Trabalho, reformulada no final de 1993, é dividida em quatro tópicos, cada qual tratando de vários assuntos, inclusive aqueles que não eram previstos na antiga Súmula 256, da mesma Corte, como os serviços prestados à administração pública e aos serviços de limpeza.

Delgado (2009, p. 419) explica sobre a terceirização ilícita:

[...] não há na ordem jurídica do país preceito legal a dar validade trabalhista a contratos mediante os quais uma pessoa física preste serviços não-eventuais, onerosos, pessoais e subordinados a outrem (arts. 2º, *caput*, e 3º, *caput*, CLT), sem que esse tomador responda juridicamente, relação laboral estabelecida.

É importante destacar que as empresas de terceirização de serviços não devem possuir nenhum tipo de vínculo ou elementos que caracterizem relação de empregado, tais como a subordinação e a pessoalidade na prestação dos serviços.

Conforme indica o Enunciado nº331, do Tribunal Superior do Trabalho – TST:

Contratação de prestação de serviços – Legalidade – Revisão do Enunciado 256.

I- A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº6.019, de 3-1-74).

II- A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Funcional (art.37, II, da Constituição da República).

III- Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº7.102, de 20-6-83), de conservação e limpeza, bem como a serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV- O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos

serviços quanto àquelas obrigações, desde que esta tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

O Enunciado 331, inciso I, prevê como ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, ou seja, quando se caracteriza, vínculo com a empresa tomadora.

No inciso II permite a terceirização de atividades inerentes, acessórias, complementares ao serviço.

No inciso III mostra que não deve existir vínculo de empregado com o tomador, quando se contrata serviços, e para tanto não deve haver pessoalidade e subordinação direta.

E o inciso IV, em caso de inadimplência nas obrigações trabalhistas, por parte do empregador, deve responder subsidiariamente, e o tomador de serviços, passa a ter participação na relação processual trabalhista.

Diante desses princípios, a terceirização assume responsabilidade própria de seus serviços, sendo vista como a única a delegar ordens aos seus empregados.

No Brasil, existem restrições que dificultam o processo de terceirização em sua atuação. Há fatores que contribuem para que isso aconteça como de aspecto jurídicos, sindicais e fiscais, pois como não existe lei específica sobre o assunto, a justiça trabalhista se baseia no contrato que foi estabelecido e o seu enquadramento na Consolidação das Leis Trabalhistas.

3.2.2 Responsabilidade Solidária

O conceito de solidariedade consiste em que cada credor tem direito a sua totalidade da prestação de algo que especificamente foi solicitado. Deste modo, cabe ao devedor, a obrigação pelo seu débito, que compreende na total execução do mesmo. Para tanto, no direito do trabalho dificilmente a solidariedade decorre do contrato, pois o tomador de serviços não responderá pelas dívidas do prestador de serviços. Assim, a empresa terceirizada responde por todos os débitos trabalhistas e previdenciários de seus empregados.

3.2.3 Responsabilidade Subsidiária

É considerado o esforço, a substituição do principal, ou seja, em caso de não pagamento do devedor (prestador de serviços), o devedor secundário (tomador de serviços) é acionado judicialmente. Conforme orientação do inciso IV, da Súmula 331, do Tribunal Superior do Trabalho, se a empresa é beneficiada da prestação de serviços do trabalhador, deve responder subsidiariamente, pelos danos causados a outrem, e deve assim, repará-los, na hipótese da empresa terceirizada não honrá-los.

Para entender melhor, Martins (2010, p. 140) explica:

O não pagamento das verbas trabalhistas devidas ao empregado mostra a inidoneidade financeira da prestadora de serviços. Isso indica que a tomadora de serviços tem culpa *in legendo e in vigilando*, pela escolha inadequada de empresa inidônea financeiramente e por não a fiscalizar pelo cumprimento das obrigações trabalhistas.

Também é de responsabilidade da empresa prestadora de serviços, pelo pagamento dos débitos trabalhistas, como também, pela administração do trabalho realizado por seus empregados, como adverte a referida Súmula 331, do Tribunal Superior do Trabalho.

Como não é possível o tomador de serviços se utilizar do seu poder de direção, é importante que não haja exclusividade na prestação de serviços à determinada empresa, como também o tomador de serviços não pode exigir exclusividade somente para si. Se isso não ocorrer, estará descaracterizada a terceirização, pois presente a relação empregado.

Com base nessas informações, Martins explica (2001, p. 50):

[...] Recomenda-se que a terceirizante não contrate pessoas que tenha na tomadora de serviços seu único cliente, pois poderá gerar presunção de dependência ou subordinação de trabalho pessoal, caracterizando vínculo entre as partes.

Como se pode observar, a empresa tomadora de serviços é um cliente da empresa terceirizada, e para que seja lícita a terceirização, deve exigir cumprimento das obrigações do contrato com a devida exatidão, qualidade e, ainda cumprimento do prazo determinado, em obediência aos mandamentos legais especialmente no que diz respeito à total ausência de subordinação da terceirizada em relação à tomadora.

3.3 TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Diante da questão sobre a terceirização lícita ou ilícita, é importante ressaltar a possibilidade de contratação de empregados por meio da terceirização na Administração Pública, atuando esta como tomadora.

Em um primeiro momento, a terceirização na Administração Pública poderia gerar casos de corrupção, por não existir concurso público. Neste caso, de acordo com o Tribunal Superior do Trabalho, a Súmula 331, inciso II, estabelece que a empresa interposta não gera vínculo de empregado com a Administração Pública. Assim, mesmo que a empresa seja irregular, o contrato de terceirização sempre será considerado lícito.

Assim, além das atividades secundárias já terceirizadas, muitas outras poderão ser desempenhadas, mediante a concessão ou permissão, como coleta de lixo, transporte público, medição de água, gás, energia elétrica, entre outros.

Outro meio de terceirização na Administração Pública, que ocorre e é interessante destacar, é em presídios. Martins (2010, p. 145) explica:

Hoje, fala-se, também, em terceirização de presídios, como já existe nos Estados Unidos, em que se delega essa atividade à iniciativa privada. O que tem de ser visto é que o Estado, ao fazer terceirização, reduzirá a burocracia estatal, desenvolver apenas a atividade em que é especializado, deixando atividades secundárias nas mãos do particular que é mais eficiente.

Em linhas gerais, a terceirização na administração pública, a execução dos serviços ocorre de forma indireta, celebrada por meio de contrato administrativo, tendo como foco as atividades acessórias.

4. NECESSIDADES DE IMPLANTAR A TERCEIRIZAÇÃO

Para as empresas preservarem e sustentarem um nível de excelência na competitividade tem-se a necessidade de buscar novas formas para permanência no mercado. Baseado nisso, surgiram novos negócios, sendo um destes, à terceirização, que ganha destaque e se solidifica como uma das atividades mais eficientes, enfatizando sua responsabilidade e comprometimento nos serviços prestados.

Com base em análises feitas dentro de empresas, é possível identificar algumas necessidades de implantar a terceirização, como:

- A indisponibilidade de capital: com a terceirização pode-se reduzir a necessidade imediata de capital;
- A falta de *know how*: ocorre quando há a insuficiência de competência interna, por falta de conhecimento ou experiência nas atividades a serem executadas;
- Flexibilidade: necessidade de respostas rápidas viabiliza a terceirização;
- Capacidade ociosa: a terceirização favorece o aumento da capacidade de produção e a maior eficácia na atividade;
- Surgimento de um mercado eficiente de fornecedores: este fator compõe à garantia e a eficiência nos serviços prestados.

De acordo com Martins (2010, p. 31), baseado nessas análises, relata:

Uma das vantagens desse sistema é que a empresa não precisará de tanto capital para operar, ou poderá destinar seu capital para atividades mais ligadas ao próprio empreendimento e não a atividades secundárias. As pequenas empresas não só se multiplicaram no passar dos anos, mas também se especializaram em determinado serviço, que não é feito com a mesma perfeição em uma grande empresa, sendo inclusive mais baratos. As pequenas empresas representam, em muitos países do mundo, o efetivo emprego do trabalhador, pois são numerosas, tendo hoje muitos governos uma política a elas direcionada, visando ao seu desenvolvimento, pois são elas que pagam a maioria dos tributos.

Com a terceirização o administrador de empresa não precisará se preocupar com certas atividades, dentro da empresa, que muitas vezes são dispendiosas e até ociosa, mas que fazem parte de todo operacional.

Na análise em questão, verifica-se que a terceirização é vista como forma de otimização do empreendimento, para que as empresas possam buscar especialização e centralização de esforços na área para a qual têm vocação específica.

Segundo Martins (2010, p. 11):

O objetivo principal da terceirização não é apenas a redução de custos, mas trazer agilidade, flexibilidade, competitividade à empresa e também para vencer no mercado. Esta se pretende, com a terceirização, a transformação dos seus custos fixos em variáveis, possibilitando o melhor aproveitamento do processo produtivo, com a transferência de numerário para aplicação em tecnologia ou no seu desenvolvimento, e também em novos produtos.

Nota-se que a terceirização auxilia o crescimento da empresa, mas para que isso ocorra deve haver o acompanhamento contínuo de ambas as partes, para garantir que o processo seja bem sucedido, verificando se o desempenho está de acordo com esperado.

4.1 BENEFÍCIOS EVIDENTES

Podemos descrever alguns benefícios evidentes para a utilização da estratégia de terceirização oferecida para as empresas tomadoras, destacadas por Pagnoncelli (1993, p. 76), que a seguir resumimos:

- Maior concentração de esforços e prioridade à atividade-fim; desenvolvendo e promovendo, um conceito moderno de parcerias;
- Adequação de maior qualidade em menor custo, pela própria especialização do segmento da empresa terceirizada, visando a satisfação do cliente;
- Maior capacidade de adaptação de mudanças, pois as empresas obtêm uma maior agilidade nas respostas as mudanças bruscas do ambiente, sendo um perfil bastante procurado.

- A agilidade na produção contribui para que a empresa conquiste seus clientes, através do cumprimento de metas, prazo de entrega, maior rapidez e com a mesma garantia de qualidade do produto;
- A melhoria da qualidade do produto ou serviço contribui para que a empresa aumente a possibilidade de obter serviços de qualidade superior aos executados pela própria empresa tomadora, com o objetivo de racionalizar o trabalho, aumentando significativamente a produção;
- Aumento da produtividade proporcionando maior competitividade, com finalidade de tornar a empresa mais eficiente, comparada as do mesmo segmento;
- Redução de custos que é fator de grande importância para as empresas.
- A redução de imobilizado e liberação de espaços são fatores que fazem com que a empresa tomadora, sem necessidade invista capital em estruturas que possam ser dispensáveis para sua ascensão, podendo assim, investir em áreas estratégicas, liberando espaços para um melhor aproveitamento do local de trabalho, oferecendo áreas de lazer aos funcionários, motivando-os a desempenhar melhor as funções que lhes são atribuídas, como também criando ambientes propícios para o surgimento de inovações.
- A redução dos encargos tributários e previdenciários implica na redução dos ônus para a tomadora, mas resulta em acréscimo de encargos da mesma ou de natureza diversa para a terceirizada
- As empresas não precisam se especializar em atividades que não tem a ver com ser negócio principal.

Para a empresa tomadora, esses benefícios são fundamentais, pois uma vez implantada a terceirização, é absolutamente necessário o comprometimento, garantia e qualidade nos serviços prestados.

Satisfatoriamente, a empresa tomadora irá adquirir, por meio da terceirização, o que necessita, aumentando, assim, sua produtividade, com maior agilidade e qualidade nos seus produtos e serviços.

A empresa passa a ter uma visão de tudo o que é primordial para sua ascensão, pois direta ou indiretamente verifica-se uma redução de custos, refletidos em salários de funcionários, treinamento, uniformes, EPI's, além de despesas com folhas de pagamentos, encargos tributários e previdenciários.

4.2 IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

Para dar início ao processo de terceirização, exige-se que se faça uma consultoria específica na empresa tomadora, através de análises de ambiente, a empresa identifica oportunidades, riscos atuais e futuros, além de prevenir e evitar prejuízos, frustrações e litígios.

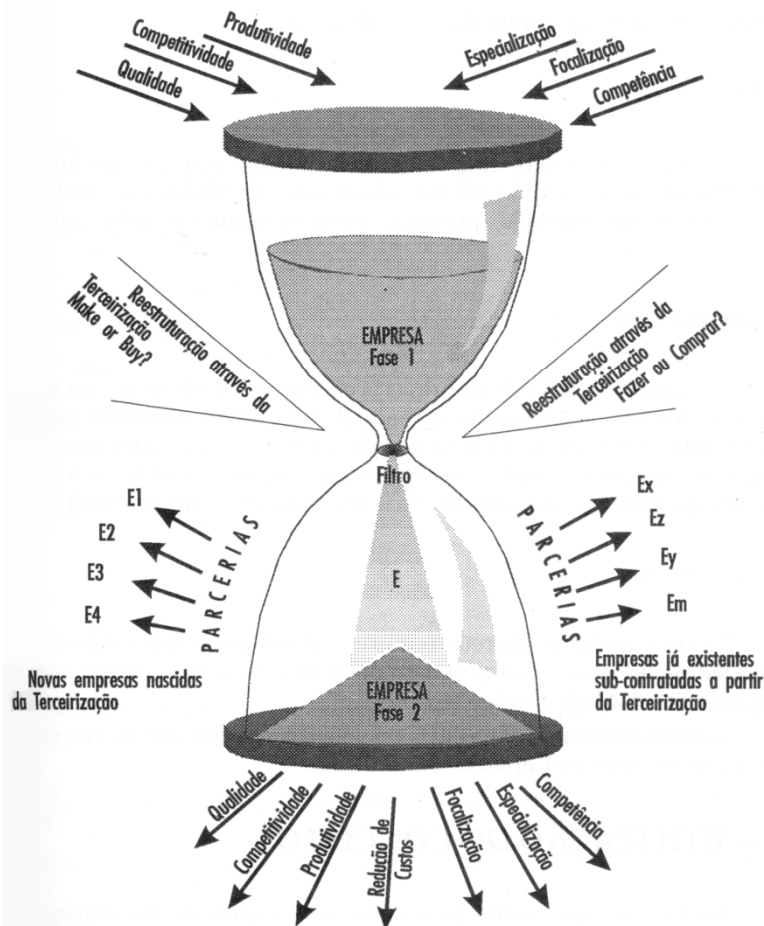
Como relata Martins (2010, p.37):

Para se iniciar a terceirização, não basta à vontade de modificar as estruturas e os processos existentes na empresa. É mister que o empresário faça um planejamento do se pretende terceirizar. Para tanto, deve se ter uma visão estratégica daquilo que pretende Fazer dentro de sua empresa , verificar quais os processos que serão utilizados, além dos programas e das ações que serão desenvolvidos. A terceirização que não for bem planejada importará no seu fracasso total.

Com base nas informações da figura a seguir apresentada, podemos avaliar as vantagens que esse processo oferece.

AMPULHETA DA TERCEIRIZAÇÃO

PRESSÕES DO AMBIENTE SOBRE A EMPRESA
Sua adaptação via terceirização e respostas do ambiente



Elaborado por Dernizo Pagnoncelli. **Terceirização e Parceirização:** estratégia para o sucesso empresarial, p.13

A empresa tomadora, ao aderir a terceirização, deve ter em mente o objetivo de concentrar seus esforços naquilo que faz melhor, transferindo para terceiros serviços considerados secundários, ou seja, as atividade-meio, com a visão estratégica de aprimorar a qualidade, a produtividade e a competitividade, buscando sempre resultado, com foco, competência e redução de custos para que assim possa atingir o seu objetivo.

Estabelece-se, com efeito, uma relação trilateral, sendo: o trabalhador, que presta serviços, contratado pela empresa terceirizada; a mesma, que assume a execução dos serviços

contratados e a empresa tomadora de serviços, que recebe a prestação do serviço, mas que não assume a posição clássica de empregadora dos trabalhadores daquela.

Martins (2010, p. 12) explica: “A terceirização compreende relação triangular: trabalhador, prestador de serviços, tomador de serviços. O contrato de trabalho é bilateral, firmado apenas entre empregado e empregador”.

De maneira positiva, na adoção deste tipo de modalidade de contratação de serviços, torna-se desnecessária a manutenção de uma equipe própria da empresa tomadora, envolvendo todos os custos, tais como, salários, encargos sociais, treinamento, livros técnicos, espaço ocupado dentro da organização e gastos com equipamentos.

Assim, é possível perceber as oportunidades, visualizando o ambiente em que esse processo se desenvolve, encontrando, dessa forma, o momento certo para implantar a terceirização, adequada aos objetivos que a empresa tomadora busca.

A terceirização pode ser aplicada em todas as áreas da empresa tomadora definidas como atividade-meio, como descreve Giosa (2003, p. 30):

- Serviços tradicionais: serviços de mão-de-obra, serviços de alimentação, serviços de conservação patrimonial e de limpeza, serviços de segurança, serviços de manutenção geral predial, etc.
- Serviços especializados: Logística e distribuição, suprimentos, jurídico, comercial, recursos humanos, auditoria interna, controle de qualidade, armazenagem, marketing, manutenção técnica, serviços gerais, telemarketing, etc.
- Serviços operacionais: caldeiraria, usinagem pesada, manutenção industrial, manutenção de moldes, etc.

Como se pode observar dos serviços relacionados, todos são muito procurados nos dias de hoje, completando que a terceirização não só é utilizada para atividades onde exijam certo esforço físico, mas também administrativo.

Dos segmentos citados, em que se aplica a terceirização, Giosa (2003, p. 32) observa que:

[...] anteriormente a aplicação da terceirização era esporádica e voltada para segmentos específicos e estancos dentro da organização, e sua influência no processo como um todo era menor.

Hoje, a terceirização tem outro enfoque: enquadra no conceito maior da administração, como uma técnica inovadora e moderna. Ainda como um processo de gestão, ela se alicerça basicamente na abordagem estratégica, provocando mudanças de vulto na organização, que se volta para o desenvolvimento da sua atividade principal, com competitividade e resultados tangíveis a serem perseguidos.

Pode-se afirmar que a terceirização é uma realidade no mundo globalizado, um desafio para as empresas públicas e privadas que investem nessa fonte de estratégia almejando alcançar patamares exitosos de gestão.

Para Martins (2010, p. 41):

Verifica-se que a verdadeira terceirização pressupõe um processo de inter-relação, de participação entre as partes. O empresário não pode ter a mentalidade de apenas tentar reduzir custos, começando por demitir seus funcionários. Há a necessidade de estudo de planejamento para a aplicação prática da terceirização.

No mesmo pensamento, Oliveira (1999, p.101) afirma:

Entretanto, para que o processo de terceirização tenha um mínimo de validade e qualidade, é necessário uma mudança de mentalidade dos fornecedores e compradores de produtos e serviços, pois esses precisam atuar como parceiros e aprenderem interagir como se fossem sócios no mesmo empreendimento.

Pode-se dizer que a terceirização é considerada um casamento entre as empresas tomadoras e terceirizadas, pois permanecerão no mercado aquelas que cooperam entre si, através do respeito, confiança e compromisso entre as partes, e a probabilidade desse relacionamento ser perene é muito grande.

Saratt, et.al. (2008, p. 22) expõem:

Não se trata de uma simples aliança estratégica entre empresas, e sim de uma conectividade em relação a estruturação da cadeia de negócio. Nessa cadeia são encontrados diversos tipos de empresas, com diferentes níveis de desenvolvimento, pessoas, pessoas, partes e tecnologia.

Desta maneira, a terceirização não se impõe apenas como palavra, mas também como conceito e filosofia de gestão de empresas, pois resulta em benefícios para a tomadora e para a terceirizada.

Cabe ao prestador de serviços, a responsabilidade pela gestão e o compromisso pelos resultados dos negócios, como observa Saratt, et.al. (2008, p. 4): “O sucesso ou fracasso não será somente dos acionistas, ou dos empregados da contratante, mas de todos aqueles que, direta ou indiretamente, participam da cadeia.

A essência do sucesso do negócio está na parceria correta, onde a administração é fundamental para ambas atingirem o que mais almejam, ou seja, ganhar mercado, com menores custos.

4.3 SINDICATOS

Em se tratando de representação e atuação sindical dos obreiros terceirizados, a terceirização é considerada um problema, pois na maneira ver dos sindicatos, a mesma desorganiza a prática de ação, atuação e representação coletiva dos trabalhadores, tornando-se inviável qualquer tipo de manifestação de força de trabalho dos terceirizados.

Alguns motivos pelos quais os sindicatos não simpatizam com a terceirização, como relata Martins (2010, p. 34), são:

Argumentam que há a perda de carteira de trabalho assinada, dos benefícios previstos para a categoria, do próprio emprego, e outros reflexos, como a perda de receitas sindicais (contribuição sindical, assistencial etc.), o enfraquecimento da agremiação ou da categoria em termos de negociação.

Os sindicatos entendem que o processo de terceirização veio contribuir para com o aumento do desemprego, o que não nos parece correto. Não percebem que a terceirização pode gerar mais empregos e alavancar a criação de novas empresas. Além disso, a empresa terceirizada também fará parte de um sindicato que compete a essa categoria, e as contribuições que deixam de ser recolhidas pelo sindicato dos trabalhadores da empresa tomadora passam a ser devidas ao sindicato dos empregados da terceirizada.

Terceirizar é uma opção estratégica, e cabe a empresa tomadora analisar e avaliar sua implementação ou não. Cada uma define aquilo que for melhor para sua estabilidade no mercado, distanciando de ser confundida com recurso de reduzir o quadro de funcionários, que eventualmente gera demissões, redução de salários, desobrigando a empresa dos devidos encargos sociais.

5. ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS QUE CONTRATAM TERCEIRIZAÇÃO

Para atender o aumento da demanda e aperfeiçoar a capacidade de produção, as empresas buscam se adequar e melhorar incessantemente a qualidade de seus produtos e serviços. Assim, para tal efeito, a terceirização é uma das mais poderosas ferramentas de modernização empresarial.

No mundo globalizado, somente conseguem sobreviver as empresas que se especializam no seu produto, devido a alta exigência do mercado consumidor, e a consequência que hoje está em todos os setores da economia.

Um dos fatores importantes e apontados por várias empresas para seu sucesso é de selecionar corretamente o prestador de serviços, como também administrar continuamente o processo.

Martins (2010 p. 31) descreve a importância da terceirização, no processo de gestão da empresa:

[...] não se pode deixar de dizer que a terceirização é uma tendência de modernização das relações empresariais, sendo, portanto, uma realidade. As empresas que se utilizam corretamente da terceirização, com certeza terão muito mais vantagens.

Observa-se que vários são os aspectos vantajosos no processo de terceirização, e cabe a empresa analisar e identificar a necessidade de sua implementação.

Os ganhos variam de acordo com seu segmento, onde os fatores como posição de empresas no mercado, intensidade com que a terceirização é praticada, elementos externos, saúde financeira e econômica de mercado, fazem com que o processo de contratação de serviços especializados seja avaliado permanentemente.

Assim, pela necessidade de sua implementação e das mudanças contínuas, as empresas devem ser mais ágeis, menos burocráticas e contar com uma estrutura interna mais enxuta,

agregando novos benefícios que justificam a utilização do processo de terceirização, como forma de melhorar a gestão da empresa.

5.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA A PRESTADORA DE SERVIÇOS

As prestadoras de serviços têm que conviver com responsabilidades, pois além do fato de lidar com pessoas, também tem o compromisso com a empresa que lhe delegou os serviços.

No entanto, é possível classificar algumas vantagens, como:

- Maior mobilização para crescimento da própria empresa, já que não há contrato de exclusividade, a princípio.
- Possibilidade de fazer uma gestão independente e diferente da forma como o cliente atua.

Por outro lado, também podemos citar algumas desvantagens:

- Dependência dos grandes clientes.
- Devem arcar com custo de manutenção e dos encargos trabalhistas.
- Aumento de arrecadação de impostos, como o ISS na área de serviços, sendo interessante para o governo, conforme relata Martins (2010, p. 32):

A terceirização, ao gerar novas empresas, gera também novos empregos, e, em contrapartida, aumento de arrecadação de impostos, como ISS na área de serviços, o que também é mais interessante para o próprio governo. Há fomentos de criação de novas empresas, normalmente micro e médias empresas, inclusive de trabalho autônomo, trazendo aumento de mão-de-obra no mercado.

Como vemos a terceirização, como qualquer outro modelo de gestão, apresenta vantagens e desvantagens, em sua atuação, o que favorece o surgimento de novos empregos e, respectivamente, aumento de recolhimento de impostos para o Governo.

Além de todos esses fatores, a relação para dar certo deve ter como pressuposto a confiança no parceiro. Por isso, tem-se a necessidade de escolher corretamente a empresa que prestará os serviços e, no contrato de parceria, é preciso estar seguro de que tudo está às claras, onde as duas partes analisem as oportunidades e problemas do mercado atual, a fim de que existam vantagens reais para ambas as partes e concretização da parceria.

5.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA A EMPRESA CONTRATANTE

É possível identificar as seguintes vantagens para as empresas contratantes e que respectivamente resultam em responsabilidades para as prestadoras de serviços, espelhadas nas palavras de Giosa (1993, p. 82):

- **Desenvolvimento econômico:** ocorre pelo surgimento de novas empresas que, correspondem à oferta de mão-de-obra qualificada e aumento de nível de emprego.
- **Especialização:** é a adaptação em áreas operacionais que exigem aprimoramento na gestão para obtenção de lucro, como também, aumenta a competitividade entre as empresas, estimulando a concorrência.
- **Qualidade:** que nada mais é, que a garantia dos serviços prestados que posteriormente revertem em excelência empresarial para as empresas.

Giosa (2003, p. 82), ainda cometa sobre a qualidade: “A qualidade total será a chave de sustentação do prestador de serviços, sua alavanca de Marketing, sua filosofia de ação sua meta constante de aprimoramento.”

- **Controle caberá:** a empresa tomadora dos serviços, responsabilidade e controle sobre os serviços prestados, controlar e garantir a qualidade dos serviços definidos no contrato de parceria.

- Aprimoramento do sistema de custeio: é fundamental comparar os custos dos serviços prestados, com os custos das atividades internamente desenvolvidas.
- Treinamento e desenvolvimento profissional: os empregados da empresa prestadora devem ser devidamente treinados para as atividades exercidas como também servirá de transferência de tecnologia para os funcionários das empresas contratantes.
- Diminuição de desperdício: além de aperfeiçoar os recursos, remete à empresa a busca de maior lucratividade.
- Valorização dos talentos humanos.
- Agilidades nas decisões: aprimoram-se as relações entre os departamentos, os sistemas de comunicação se aperfeiçoam e os processos fluem com mais adequacidade.
- Menor custo: fator preponderante para as empresas.
- Maior lucratividade e crescimento: a empresa foca em seu negócio principal, esse fator serve de estímulo para cumprir sua missão.

Além de todas as vantagens apresentadas, é de conhecimento para as empresas que a redução estrutural torna-se fator indispensável e, que evidentemente diminui os níveis hierárquicos e aumenta a concentração de energia na atividade empresarial, adquirindo força modalidade e eficiência operacional para enfrentar a sazonalidade do mercado.

Martins destaca a principal vantagem para a empresa adotar o processo de terceirização (2010, p. 31):

A principal vantagem, sob o aspecto administrativo, seria a de se ter alternativa para melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido e também a produtividade. Seria uma forma também de obter um controle de qualidade total dentro da empresa. Um dos objetivos básicos dos administradores de empresa tem sido a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto ou serviço. Não se pode negar, contudo, que a terceirização gera desburocratização na estrutura organizacional da empresa, simplificando a estrutura empresarial.

Como se pode perceber, as vantagens para a empresa são inúmeras, pois a probabilidade de dar certo é muito grande, o que pode coibir a utilização deste processo, é a falta de

informação sobre o assunto, medo de errar na escolha, vindo a prejudicar a estrutura cultural, pondo em risco a perda dos valores da empresa.

Baseado nos relatos de Polônio (2000, p. 98):

Importante que se tenha em mente é que a terceirização não deve ter por objetivo, única e exclusivamente, a redução de custos. Esta pode ser verificada como consequência do processo e não como foco principal. Há situações em que se observa um aumento dos custos operacionais e administrativos em processos de terceirização em vez de redução.

Por meio destas informações, não se deve contratar uma empresa de terceirização objetivando unicamente a redução de custos, pois, poderá não acontecer o que a empresa espera.

Além das vantagens, também salientamos as desvantagens, ou seja, os fatores restritivos para implementação da terceirização, apontados por Giosa (2003, p. 84):

- Desconhecimento sobre o assunto se reflete junto a Alta Administração e sobre áreas-chaves da organização dificultando sua implementação;
- As resistências se sobrepõem ao novo, o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas modernas, caracterizando aspectos da cultura de algumas empresas;
- A dificuldade de encontrar parceiros que possam atender as condições de qualidade e produtividade, exigidas para determinadas operações;
- O risco de coordenar as atividades de terceiros, com perda do poder de execução;
- Falta de parâmetros de custos internos para comparar com os preços das contratadas;
- O custo de demissões iniciais, quando for o caso;
- A relação de conflitos com os sindicatos;
- O desconhecimento da legislação trabalhista.

Das desvantagens citadas, outro fator marcante ocorre quando as empresas centram seus objetivos somente em redução de custo, embora existam outros recursos que favorecem para a utilização da terceirização.

5.3 PARA O TRABALHADOR, AS VANTAGENS E DESVANTAGENS

Com a terceirização, o trabalhador da empresa estará sujeito ao desemprego, remuneração incerta no mês, perda dos benefícios sociais decorrentes do contrato de trabalho.

Segundo Martins (2010, p. 33), o processo de terceirização pode trazer desvantagens para o trabalhador:

Como desvantagem para o trabalhador, pode-se indicar a perda do emprego, em que tinha remunerado fixo no mês, passando a tê-la incerta, além da perda dos benefícios sociais decorrentes do contrato de trabalho das normas coletivas da categoria. O trabalhador deixa de ter uma tutela trabalhista de modo a protegê-lo.

Por outro lado, um ponto positivo é que poderá ser contratado pela empresa terceirizada e se especializar em uma função, mas com as condições de se deslocar para outras regiões e com salários flexíveis, o que não deixa de ser uma desvantagem.

Uma das vantagens apontada seria a criação de novos empregos, pela geração de novas empresas, dando oportunidade ao trabalhador a adquirir seu próprio negócio,

5.4 RISCOS

As empresas também estão expostas aos riscos, conforme relata Martins (2010, p. 35):

Um dos principais riscos da terceirização é contratar empresa inadequada para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é de pensar a terceirização apenas como forma de reduzir custos, pois se este objetivo não for alcançado, ou no final a terceirização não der certo, implicará o desprestígio de todo o processo.

Outro fator de grande impacto na cultura organizacional de uma empresa e com risco evidente é a substituição do efetivo pelo temporário.

Enfim, são vários os riscos que as empresas estão sujeitas, pois o desconhecimento da administração e da filosofia da empresa pelo terceirizado pode atrapalhar, além de resultar, no não cumprimento de contratos.

Antes de aplicar a terceirização na empresa, é necessário avaliar quanto custará à parceria e lembrar que o dinheiro não é o único fator a ser considerado, negociar sempre com o parceiro para que todos possam ganhar. O sucesso desse tipo de relacionamento está centrado em sempre dizer a verdade, valorizando não só o negócio, mas também as pessoas.

Empresas pequenas e de médio porte têm maiores chances de êxito em parcerias, por serem mais frágeis no mercado, associa-se mútua confiança entre empresários. Já as grandes empresas, o termo mais utilizado são as alianças estratégicas.

Para que a parceria flua legalmente, deve ser feita de boa-fé, por meio de contrato, especificando todo serviço que será executado, atentos ao cumprimento de prazo e pagamento referente ao mesmo, evitando-se burlar direitos trabalhistas e prejudicar funcionários, além de cuidar para que os serviços prestados atendam às normas de segurança.

Cabe a ambas as empresas verificar se os serviços que estão sendo executados estejam de acordo com o esperado, para evitar controvérsias. A maneira mais correta é de anotar em diário de obra o andamento dos serviços, onde o responsável pela obra e o prestador de serviços assinam todos os dias.

Desta forma, pode-se observar a capacidade que um processo de terceirização oferece e, que para as empresas, sem dúvidas nenhuma, é uma das melhores maneiras de alcançar resultados. Terceirizar se torna cada vez mais necessário e indispensável.

Pode-se concluir que a terceirização é marcante em qualquer região, Estado ou país. No Brasil existem hoje mais de 31 mil empresas de serviços terceirizáveis localizadas nos

Estados de São Paulo, Paraná e Rio de Janeiro. A carga tributária, a concorrência desleal e a inflexibilidade da legislação são os grandes vilões para que as empresas tenham uma situação favorável diante dos órgãos fiscais, dificultando sua atuação no mercado de trabalho, baseado nos dados divulgados pela pesquisa feita pelo Instituto de Pesquisa Manager (Ipema), e abrange o período de abril de 2009 a abril 2010.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pode perceber a terceirização consiste em uma forma de modernização das relações trabalhistas e que muitas vezes assegura a sobrevivência das empresas.

De certo modo, mesmo apresentados aspectos que comprovam sua licitude, deve-se ter cautela quando se utilizar de seus serviços, para que não ocorra fraude, ou que comprove a existência de vínculo de empregado, vindo a descaracterizar a terceirização.

Como observado, muitas são as vantagens oferecidas para as empresas, mediante este processo, e cabe a estas analisar e identificar a melhor maneira de sua implementação, como também estudar detalhadamente sobre a idoneidade da empresa escolhida para a terceirização, fiscalizando os serviços para que assim possa ser cumprido o contrato.

Portanto, deve haver uma maior preocupação com a garantia do trabalho do que com o emprego, pois a terceirização veio para agregar valor ao empregado e não, para tirar-lhe o emprego, considerando que a mesma é uma das portas para a criação de novas empresas e a realização do sonho de muitos trabalhadores, de adquirir seu próprio negócio.

Assim, pode-se concluir, que a falta de norma específica, impossibilita a eficácia dos contratos de terceirização, principalmente no que diz respeito ao empregado.

REFERÊNCIAS

Bibliográficas

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

GIRARDI, Dante. **Impacto da terceirização nas organizações: evolução histórica e tendências**/Dante Girardi. Florianópolis: Pandion, 2008.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. 28. ed. São Paulo: LTr, 2002.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 21. ed. atual. São Paulo; Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e Parceirização: estratégica para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização: Aspectos legais, Trabalhistas e Tributários**. São Paulo: Atlas, 2000.

SARATT, Newton Dorneles **Gestão Plena de Terceirização: o diferencial estratégico**, Newton Dorneles Saratt, Adriano Dutra da Silveira, Rogério Pires Moraes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

Eletrônicas

<http://www.administradores.com.br/informe-se/economia-e-financas/pesquisa-setorial-2009-2010-trabalho-temporario-e-terceirizacao-no-brasil/34537> acesso em 07/10/2010 19hr32

ANEXOS

Anexo I- Modelo de Contrato de Prestação de Serviços

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS N.º _____/11

1. DAS PARTES

1.1. PRESTADORA DE SERVIÇOS (CONTRATADA): NOME, QUALIFICAÇÃO (pessoa física ou jurídica) , domiciliada , neste ato representada por sua sócia-gerente (ou pela psicóloga), , CRP-01 n.º..... (ou CNPJ)

1.2. TOMADOR DE SERVIÇOS (CONTRATANTE):

2. OBJETO

O Psicólogo deverá redigir todos os dados sobre o trabalho que irá prestar, o mais amplo e detalhado possível.

3. DA AVALIAÇÃO

Esta cláusula é para o caso de haver necessidade de uma avaliação inicial do paciente, para diagnóstico e programação do trabalho.

4. DIREITOS E OBRIGAÇÕES DO CONTRATANTE

Neste tópico será inserido comprometerimentos, tais como, comparecer às sessões, não se atrasar, reposição ou não de atendimentos, tolerância na espera do paciente, solicitação prévia do paciente para mudanças de horários, as implicações que poderão ocorrer, principalmente financeiras, caso o paciente abandone o tratamento, dentre outras necessitadas da categoria.

5 - DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

Nesta cláusula conterà a obrigação do psicólogo de prestar os serviços constantes da cláusula n.º 2, no horário avençado, de repor as sessões, dentre outras necessitadas apreciadas pela categoria.

6 - DO PAGAMENTO

A quantia a ser paga, quando, de que forma, em caso de atraso os juros devidos e etc.....

7. DO PRAZO DE VIGÊNCIA

O período em que vigorá o contrato entre as partes.

8. DA RESCISÃO

Poderá conter a seguinte redação: O presente contrato poderá ser rescindido por ambas as partes, por mútuo acordo, ou desde que a parte interessada manifeste a intenção de dissolver a presente relação contratual, por notificação expressa à outra parte, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

9. DISPOSIÇÕES GERAIS

Neste tópico conterà aspectos, tais como, ser vedado fumar nas dependências da Contratada, responsabilidade por danos à Contratada causados pelo paciente. No mais, poderá inserir os seguintes itens.

O descumprimento de quaisquer das cláusulas referentes a este contrato suscita a responsabilização do responsável, nos termos da legislação em vigor.

A contratada não se responsabiliza por objetos, valores, documentos ou qualquer outro bem pertencente ao Contratante deixados no espaço físico da Contratada.

Em caso de acidente do Contratante, nas dependências da Contratada, sem que esta última lhe tenha dado causa, fica a Contratada autorizada a encaminhar o Contratante para respectivo atendimento médico-hospitalar, ficando a cargo deste o pagamento das despesas que se fizerem necessárias.

10. FORO DE ELEIÇÃO

As partes elegem o foro de _____ - ____ para dirimirem quaisquer dúvidas decorrentes do presente contrato.

E, por estarem, assim, de comum acordo, as partes assinam o presente contrato em duas vias de igual teor.

_____, ____ de _____ de 20____.

Contratante

Contratada

Testemunha

Testemunha