



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE LONDRINA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALINE PEREIRA BERTONCINI
MARIANA SHEILA MELO DA SILVA

TERCEIRIZAÇÃO COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA

Londrina
2020

**ALINE BERTONCINI
MARIANA SHEILA MELO DA SILVA**

**TERCEIRIZAÇÃO COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA**

Trabalho apresentado ao curso de
Administração do Instituto de Ensino
Superior – INESUL como requisito do
módulo VI.

**Londrina
2020**

TERCEIRIZAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Bertoncini, Aline¹, Silva, Mariana Sheila de Melo da², Buzzo, Janaína Rojas³

Resumo:

O objetivo do presente estudo é realizar uma abordagem acerca da terceirização como ferramenta de gestão. Os objetivos específicos para alcançar esse intuito foram apresentar a origem e definição do termo terceirização; descrever os tipos de terceirização; e por fim, apontar as vantagens e desvantagens da terceirização no contexto organizacional do ponto de vista estratégico. A metodologia do presente estudo é de caráter descritivo qualitativo, realizada a partir de pesquisas com levantamentos bibliográficos em livros e sites, baseada em renomados autores sobre o tema. A presente abordagem se justifica tendo em vista o fato de que as publicações acerca da terceirização, igualmente seus defensores no ambiente organizacional, defendem o seu potencial como ferramenta de gestão, permitindo que as empresas otimizem de maneira efetiva o seu processo produtivo, no intuito de reduzir custo e elevar a qualidade da prestação dos serviços. Pode-se vislumbrar, em específico, nas empresas que prestam serviços de telecomunicações, mineração, indústrias e serviços públicos essenciais, etc. Desse modo, conclui-se que a terceirização como ferramenta de gestão é utilizada no âmbito organizacional como uma estratégia para intervir nos resultados. A eficácia alcançada por conta dessa utilização está atrelada à visão estratégica dos administradores nesse contexto, utilizando-a de modo que sua prática seja consolidada como um método prático e eficiente.

Palavras-chave: Terceirização. Ferramenta. Estratégia.

Abstract:

The aim of this study is to conduct an approach to outsourcing as a management tool. The specific objectives to achieve this goal were to present the origin and definition of the term outsourcing; describe the types of outsourcing; and finally, to point out the advantages and disadvantages of outsourcing in the organizational context from the strategic point of view. The methodology of the present study is of qualitative descriptive character, carried out from research with bibliographical surveys in books and websites, based on some authors on the subject. The present approach is justified in view of the fact that publications about outsourcing, also its advocates in the organizational environment, defend its potential as a management tool, allowing companies to effectively optimize their production process in order to reduce cost and raise the quality of service delivery. Specifically, it can be seen in the companies that provide telecommunications services, mining, industries and essential public services, etc. Thus, it is concluded that outsourcing as a management tool is used at the organizational level as a strategy to intervene in the results. The effectiveness achieved by this use is linked to the strategic vision of managers in this context, using it so that their practice is consolidated as a practical and efficient method.

¹ Acadêmica do curso de Administração do Instituto Superior de Londrina-INESUL. E-mail: aline_bertoncini@hotmail.com.

² Acadêmica do curso de Administração do Instituto Superior de Londrina-INESUL. E-mail: marianamelo434@gmail.com.

³ Especialista em Gestão Tributária pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Professora Universitária no Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL e Contadora Tributarista. E-mail: janainabuzzo@hotmail.com.

Keywords: Outsourcing. Tool. Strategy.

INTRODUÇÃO

Estando o mercado progressivamente mais restrito e a redução das possibilidades de negócios, a terceirização se manifesta como um fomento para a criação de novas empresas, com diversas chances de oferta de mão-de-obra, limitando, de certo modo, a consequência social da recessão e do desemprego.

A estratégia de terceirização, estabelece desse modo, a implementação de uma estrutura gerencial com uma descentralização mais acentuada, criando outros modelos nos vínculos entre a empresa contratante e a empresa terceirizada, e estabelece o desenvolvimento de um conjunto de organizações que utilizem as suas estruturas de funcionamento e processos de modo característico, utilizando tecnologias de processos e de produtos mais atualizadas, e, com o modo de se organizar e produzir que permita um maior engajamento e competitividade, e uma permanência dos valores por elas cultivados.

O objetivo do presente estudo é realizar uma abordagem acerca da terceirização como ferramenta de gestão. Os objetivos específicos para alcançar esse intuito foram apresentar a origem e definição do termo terceirização; descrever os tipos de terceirização; e por fim, apontar as vantagens e desvantagens da terceirização no contexto organizacional do ponto de vista estratégico.

As publicações acerca da terceirização, igualmente seus defensores no ambiente organizacional, defendem o seu potencial como ferramenta de gestão, permitindo que as empresas otimize de maneira efetiva o seu processo produtivo, no intuito de reduzir custo e elevar a qualidade da prestação dos serviços. Pode-se vislumbrar, em específico, nas empresas que prestam serviços de telecomunicações, mineração, indústrias e serviços públicos essenciais, etc.

A metodologia do presente estudo é de caráter descritivo qualitativo, realizada a partir de pesquisas com levantamentos bibliográficos em livros e sites, baseada em renomados autores sobre o tema.

TERCEIRIZAÇÃO

O estudo da terceirização como prática tem se propagado em todo o setor de prestação de serviços, tanto público como privado (BORGES, 2013). Porém, tem havido um impacto intenso decorrente da adoção de mão-de-obra terceirizada nos mais diversos segmentos produtivos (MARCLEINO; CAVALCANTE, 2012). Assim, é importante que os administradores estejam cientes da origem e termos relativos a terceirização, para que possa aplicá-la corretamente no contexto organizacional.

Origem da Terceirização

Com o passar do tempo, a mão-de-obra bruta foi substituída pela informação e pelo conhecimento. No Brasil, um ambiente estratégico diferente com abertura à economia global e à busca de entrada de modo competitivo no mercado internacional acontece de modo permanente. Fica claro que os padrões utilizados anteriormente no Brasil deixaram de ser utilizados completamente (GIRARDI, 1999). Desse modo, pode-se observar que:

A palavra “terceirização” é um neologismo; sua origem é o latim *terciariu*, derivada do ordinal *tertiariu*. Ao que tudo indica, esse neologismo é uma exclusividade brasileira; em todos os outros países, o termo usado refere-se à relação entre as duas empresas, ou seja, é sempre a tradução da palavra subcontratação: em francês, *soustraitance*, em italiano, *sobcontrattazione*, em espanhol *subcontratación*, no inglês, *outsourcing*, em Portugal, subcontratação (MARCELINO; CAVALCANTE, 2012, p. 333).

Terceirizar a mão-de-obra é um tema relativamente antigo, apesar do termo "terceirização" ser recente e sua prática no Brasil amplamente utilizada apenas a partir de 1990, sua origem, especificamente, reporta-se à década de 40, por ocasião dos Estados Unidos se aliarem aos países europeus para lutar contra as forças nazistas, e, em seguida, o Japão. Essa estratégia foi repetidamente aplicada no decorrer da Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas nesse período, necessitavam manter o foco na produção, otimizando a oferta das armas utilizadas para permanência da superioridade aliada. Pode ser observado assim, que certas

atividades de apoio à produção dos armamentos poderiam ser outorgadas a outras empresas prestadoras de serviços. Apesar do término do conflito, a prática da terceirização progrediu e se consolidou como sendo uma técnica administrativa capaz de trazer resultados eficazes, se aplicada de modo adequada (GIRARDI, 1999).

No contexto organizacional brasileiro, a terceirização acontece especialmente como um recurso estratégico utilizado pelas corporações industriais, comerciais e de prestação de serviços que agem em certos territórios espalhados no mundo, baseados no sistema toyotista (*just in time* e *Kanban*) e se revelando com as vantagens comparativas decorrentes de novas tecnologias (VIEIRA, 2009).

O Rio Grande do Sul foi considerado pioneiro na utilização da terceirização no Brasil, impulsionando a compreensão da necessidade de modernizar as relações do trabalho. Em 1986, a empresa de papel e celulose Riocell, passou a utilizar mão-de-obra terceirizada como ferramenta de gestão dentro das ações utilizadas pela direção nas alterações organizacionais importantes naquele momento, estimulando outras empresas de pequeno e médio porte a agirem da mesma forma (MORAES et al., 1999). Nesse sentido:

Principalmente durante os anos de 1990, várias publicações da área de Administração foram lançadas e consistiam, em sua grande maioria, em manuais sobre como implementar o chamado “mecanismo de gestão”, ou “técnica moderna de administração”. Em sua quase totalidade, defendia-se a ideia de que as empresas deveriam focar suas “atividades-fim” e delegar tarefas e processos acessórios (“atividades-meio”) a outras empresas especializadas. O tom fortemente pragmático desse discurso em direção aos benefícios para as empresas tem como pano de fundo uma vaga ideia das noções de modernidade e globalização (MARCELINO; CAVALCANTE, 2012, p. 333).

Segundo Girardi (1999), de início, a terceirização no Brasil era utilizada somente com o intuito de diminuir os custos de mão-de-obra, não vislumbrando construir ganhos de qualidade, eficiência, aprimoramento, eficácia e produtividade, como se preconizava de modo geral. As empresas prestadoras de serviços não demonstravam a preocupação em oferecer serviços melhores, se especializar, para que pudessem ser mais competitivos no mercado. Porém, diversos ramos de empresas passaram a se especializar na prática da terceirização, usando frequentemente a contratação de mão-de-obra para o setor de produção, o que

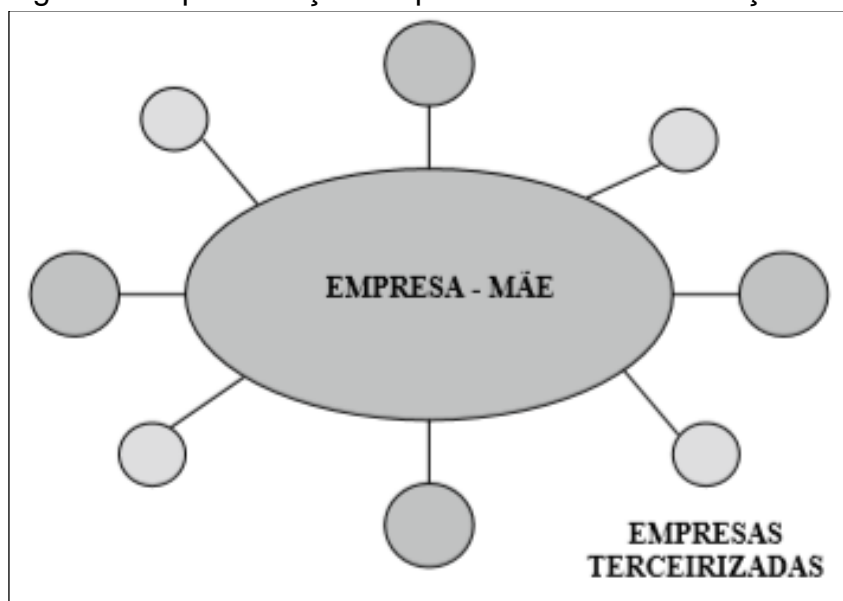
habitualmente acontecia nos segmentos da indústria gráfica e o setor da indústria têxtil. Atualmente, a terceirização faz parte da ideia de mudança organizacional e reflete nas técnicas modernas de administração adotadas, prospectando alcançar maior flexibilização, desverticalização, globalização da economia, etc.

Definição do Termo

No que tange a terceirização, os próprios conceitos se sujeitam a diversos entendimentos: diz respeito a terceirização do trabalho, de trabalhadores, de atividades, de processos e também de certas questões mais. Tais conceitos são usados conforme o contexto em que está sendo abordado, seja jurídico, econômico, social ou político (CAMPOS, 2018).

A terceirização (Figura 1), utilizada como uma nova ferramenta de gestão organizacional e do ponto de vista da parceria em muitos casos pode ser confundida com os princípios da subcontratação (SILVA; VALENÇA, 1997).

Figura 1: Representação Esquemática da Terceirização



Fonte: Silva; Valença (1997,p. 2)

A definição de terceirização utilizada pela área de administração de empresas ressalta a característica da organização do trabalho enfatizando a natureza das atividades terceirizadas (MARCELINO, 2007). A terceirização dos serviços tem se tornado uma opção estratégica para a reestruturação das empresas brasileiras para

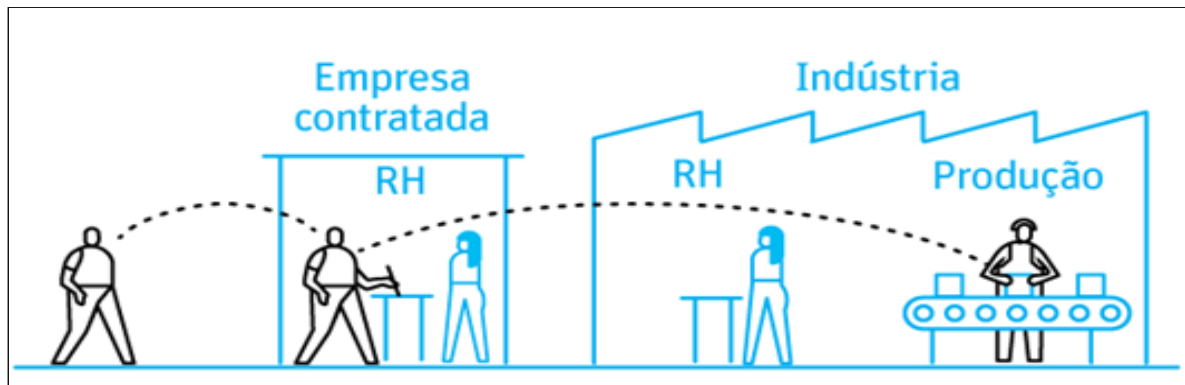
elevarem a qualidade e produtividade dos seus serviços (SILVA; VALENÇA, 1997). É importante mencionar que a terceirização, seja por meio de uma empresa privada ou uma empresa estatal ou de uma fundação pública de direito privado, mantém a mesma definição (MARCELINO, 2007).

A palavra terceirização diz respeito a disponibilidade de produtos, serviços ou ainda de bens que em uma certa ocasião são produzidos pela empresa proprietária, terceirizada a outra empresa para realizar a atividade (SOARES, 2013). Assim, trata-se de um modelo administrativo que “tem como objetivo a concentração de esforços na razão de ser da empresa (atividade fim), podendo transferir para terceiros, especialistas e idôneos, tudo aquilo que não fizer parte do negócio principal da empresa” (GIRARDI, 1999, p. 11).

A terceirização é uma prática objetiva, através da qual o capitalismo se abstém das altas despesas com a mão-de-obra humana, desse modo, compreende uma das formas estratégicas de reestruturação do capital, indicando de maneira inequívoca a ampliação da subproletarização da classe trabalhadora e, do outro lado a concentração de renda nas mãos do capital (LOURENÇO, 2015).

A terceirização abrange um caráter estratégico com vantagens e desvantagens, sendo definida como um processo de transferência, no interior da firma (empresa-origem), de funções que podem ser realizadas por outras empresas (empresa-destino). Tais funções abrangem atividades de suporte ou as relativas de maneira direta com o processo de produção da empresa. A natureza dessas funções diz respeito a serviços como o de limpeza e conservação, preparação e distribuição de alimentos, telefonia, manutenção geral, vigilância, serviços de controle de qualidade, movimentação de materiais etc. Assim sendo, terceirizar é transferir, dentro da empresa-origem, funções que podem ser executadas por outras empresas-destino, conforme pode ser observado na Figura 2 (BRASIL, 1993).

Figura 2: Processo de tercerização



Fonte: PERRINI; BRANT (2017)

Como pode ser percebido, um colaborador que desenvolve uma função especializada pode ser terceirizado, mantendo a carteira de trabalho assinada e os respectivos direitos trabalhistas, com a prestadora de serviços, e não com a montadora (PERRINI; BRANT, 2017).

Cabe argumentar que, entre o colaborador e a atividade que o mesmo desempenha para o lucro na produção ou do serviço de uma empresa, existe uma terceira empresa. Os recursos decorrem da primeira da qual os lucros são levantados a partir da intermediação de força de trabalho. Desse modo, não faz diferença se a empresa terceirizada possui ou não capacidade técnica mais elevada que a contratante (MARCELINO, 2007).

TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO

A Classificação Nacional de Atividades Econômicas (Cnae) permitiu a identificação das atividades econômicas que apresentam características que podem ser definidas como atividades-meio, em geral relativas à terceirização. A identificação das atividades, com base nos códigos da Cnae, demonstra assim, que uma atividade pode ser considerada especificamente terceirizada, como é o caso das atividades apresentadas a seguir (PELATIERI et al., 2018):

- a) Atividades de apoio, manutenção e reparação.
- b) Atividades relacionadas à recuperação.
- c) Serviços de preparação.
- d) Serviços especializados.
- e) Representantes comerciais.

- f) Atividades auxiliares.
- g) Suporte técnico.
- h) Fornecimento e gestão de recursos humanos para terceiros.
- i) Atividades de monitoramento.
- j) Serviços combinados.
- k) Atividades de cobrança.

Segundo Marcelino (2007, p. 59), “uma boa parte das empresas de terceirização do país surgiram fundadas por antigos trabalhadores das empresas principais, em processos individuais ou coletivos” (MARCELINO, 2007, p. 59).

Além das atividades mencionadas, também foram incluídas atividades sobre as quais a terceirização incide de maneira notória a construção civil; a confecção de roupas; a fabricação de calçados; a coleta de resíduos; o armazenamento; os serviços de fornecimento de alimentação coletiva; a consultoria em tecnologia da informação; a atividade de teleatendimento; e os serviços de engenharia (PELATIERI et al., 2018).

Pode-se argumentar que as principais formas de terceirização hoje, no Brasil, são aquelas resumidas conforme o Quadro 1 a seguir são:

Quadro 1: Principais formas de terceirização

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Cooperativas de trabalhadores que prestam serviço para uma empresa contratante.	Geralmente são extralheiros demitidos e incentivados a montar uma cooperativa. A cooperativa é contratada pela empresa principal, os seus trabalhadores passam a receber por produção
Empresas externas que pertencem a uma rede de fornecedores para uma empresa principal (exemplo: fornecedores de autopeças para as montadoras).	Possivelmente a forma de subcontratação mais organizada, menos precária e que sofre menos pressões contrárias à sua existência. É constituída por empresas de tamanho variado, no caso das maiores, com participação de capitais multinacionais. Essa é uma forma de terceirização mais difícil de ser caracterizada como tal; principalmente pela importância que as empresas de autopeças têm no mercado de trabalho brasileiro. Mas trata-se, numa cadeia ampla de trabalho subcontratado convergindo para o produto final de uma ou mais empresas principais. No caso do setor automotivo, principal nicho desse tipo de terceirização, houve um processo posterior de transferência e/ou externalização de setores da produção; mas, em larga medida, ele já nasceu estruturado em redes de subcontratação. Aqui

	a terceirização em cascata é frequente.
Empresas externas à contratante	Subcontratadas para tarefas específicas, tais como as centrais de atendimento.
Empresas de prestação de serviços internos à contratante	Limpeza, manutenção, montagem, jardinagem, segurança, logística, recursos humanos, etc. Essa é a forma, digamos, clássica de terceirização; sobre a qual não pairam dúvidas da natureza das relações estabelecidas. São empresas contratadas de maneira exclusiva ou não, permanente ou não para desenvolvimento de atividades dentro da contratante. Esse tipo de terceirização acontece no setor produtivo e no de serviços e pode estar presente tanto c) Empresas externas(s) à contratante(s), subcontratadas para tarefas específicas, tais como as centrais de atendimento.

Fonte: Adaptado de Marcelino (2007)

A quarteirização surgiu da necessidade de um gerenciamento central em uma rede de contratações, uma vez que a organização denominada empresa-mãe buscava, em determinados casos, uma gestão individualizada no que tange à relação com as outras organizações da rede. A necessidade de um tratamento particular e diferenciado para com as parcerias necessitava de um conhecimento organizacional multifacetado para atendimento de qualidade e que gerasse competitividade (SILVA; VALENÇA, 1997).

Na tomada de decisões estratégicas para as empresas que fazem parte da rede de contratação, há uma necessidade de determinação de um novo posicionamento entre os parceiros em relação à redistribuição de atividades e funções, além de uma reavaliação dos objetivos e resultados esperados os quais deverão obedecer metas preestabelecidas, qualidade, competitividade, pessoal especializado e novas relações com os sindicatos envolvidos no processo de formação da rede de contratação (SILVA; VALENÇA, 1997).

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO USO DA TERCEIRIZAÇÃO

Vantagens

A adoção da terceirização possibilita a alteração de alguns custos fixos da empresa-origem em custos variáveis. Permite um "enxugamento" na estrutura

organizacional, estimula a criação de grandes empresas-destino, com significativo poder de troca diante das empresas-origem (BRASIL, 1993).

Segundo Girardi (1999), dentre as vantagens de se fazer uso de mão-de-obra terceirizada estão:

- a) Racionalização dos recursos: distribuição da estrutura organizacional da organização e a diminuição dos níveis hierárquicos e custos administrativos, repercutindo nos controles, elevando a flexibilidade e a dinâmica da organização, otimização do espaço físico.
- b) Foco na atividade principal: possibilita a concentração de recursos disponibilizados para atividade fim, otimizando a produtividade, o aprimoramento e a eficácia empresarial.
- c) Ganhos de custos: diminuição das perdas, redução do desperdício, ofertando, através de terceiros serviços que possuem menor custo e de maior qualidade quando comparado ao disponibilizado nas empresas, colaborando para a otimização da qualidade do produto final da contratante.
- d) Desenvolvimento econômico: observado por meio do surgimento de novas empresas que possuem mão-de-obra especializada e, conseqüentemente, contribuindo com a elevação do número de contratações e rendimento das receitas do Estado.
- e) Especialização por segmento: o mercado abre diversas oportunidades em cada área de atuação das empresas. Reflete na competitividade entre elas, precisamente para que melhorarem paulatinamente frente à concorrência, elevando a oferta de serviços que irá diferenciá-las pela qualidade.
- f) Valorização dos recursos humanos: a terceirização faz com que a empresa invista no conhecimento especializado além de exigir a realização de treinamento e desenvolvimento profissional constante dos colaboradores disponibilizados pelas prestadoras de serviço.

Uma característica própria da terceirização é a capacidade de ofertar às empresas a possibilidade de elevar sua presença no mercado em que atuam sem que seja necessário que haja um crescimento equivalente no tamanho organizacional ou na burocracia (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2011).

O Quadro 2 revela os fatores estratégicos de sucesso para a implementação da terceirização.

Quadro 2: Fatores Estratégicos para Implementação da Terceirização

ITEM	FATORES DE SUCESSO
1	Reversão dos processos de verticalização concentrando esforços e recursos da empresa em seu core business, obtendo ganhos em qualidade e competitividade.
2	Racionalização das estruturas organizacionais ao promover o downsizing, ou seja, a redução dos níveis hierárquicos da empresa.
3	Aumento da flexibilidade da empresa tornando-a mais ágil e adaptável às novas demandas da sociedade.
4	Transformação dos custos fixos em custos variáveis principalmente os custos indiretos, tornando a empresa mais adaptável às variações na demanda.
5	Pulverização da ação sindical ao reduzir sua base de representação e, conseqüentemente, seu poder político e econômico, criando condições de desmobilização para movimentos grevistas.
6	Otimização do uso de espaços colocados em disponibilidade.
7	Redução dos custos ao aumentar a especialização.
8	Possibilidade de melhor distribuição de renda ao proporcionar oportunidades de novos negócios para pequenas e médias empresas, além de promover a transferência de tecnologia para estas, aumentando sua produtividade.
9	Redução do passivo trabalhista nas empresas terceirizadoras.
10	Redução da ociosidade da mão-de-obra.
11	Racionalização das compras, redução dos estoques e diminuição dos desperdícios.
12	Melhoria da administração do tempo da empresa.
13	Desmobilização de ativos.
14	Revisão estrutural e cultural da empresa.

Fonte: Silva; Valença (1997)

Como se percebe, a terceirização pode ser utilizada como uma estratégia de diminuição da agressividade competitiva, uma vez que os custos fixos da empresa condiz com um determinante da extensão da concorrência entre competidores (BRASIL, 1993). Desse modo, pode-se afirmar que:

A Terceirização é estratégica (permite ganhos com a redução de custos administrativos, flexibilidade, aumento de produtividade, qualidade dos serviços e inovação tecnológica); é oportuna (o poder judiciário assume e reconhece a necessidade do Brasil em

fazer parte do mundo globalizado e para isto é necessário que haja uma modernização no processo econômico e social); e é legal (porque de certa forma já assume a vontade e necessidade das empresas em terceirizarem seus serviços, desde que resguarde os devidos cuidados exigidos pela Lei, preservando a atividade fim da empresa, ou seja o negócio) (MORAES et al., 1999, p. 6).

Assim, a terceirização, deve se utilizada de modo correto, para que seja capaz de trazer em si a modernidade, a racionalização e a produtividade e, tendo um caráter estratégico, ser utilizada como fator de diminuição de custos e também como uma forma de resguardar os aspectos econômico e financeiro da empresa (MORAES et al., 1999).

Desvantagens

Ao flexibilizar a relação de trabalho, a terceirização possibilita a empresa tomadora utilizar os serviços sem ter que arcar com o ônus da responsabilidade pelos encargos trabalhistas e a própria gestão da mão-de-obra, repassando os encargos para com os colaboradores que lhe prestam serviços a terceiros (BORGES, 2013).

O Quadro 3 revela os fatores estratégicos de risco para a implementação da terceirização.

Quadro 3: Fatores Estratégicos para Implementação da Terceirização

ITEM	FATORES DE RISCO
1	Aumento os riscos a serem administrados ao perder o controle sobre alguns processos da produção.
2	Dificuldade no aproveitamento de funcionários já treinados.
3	Demissões em si e seus custos inerentes.
4	Mudanças na estrutura de poder gerando problemas com o corpo funcional.
5	Falta de parâmetros de preços nas contratações iniciais.
6	Dificuldades no relacionamento com os sindicatos.
7	Dificuldades em encontrar o parceiro ideal e de efetivar um contrato de parceria.
8	Risco na escolha de parceiros com aumento na dependência da empresa em relação a terceiros.
9	Redução dos níveis salariais.
10	Dificuldades de equalização das culturas das empresas.

11	Problemas para manter a qualidade devido à inabilitação técnica do terceirizado.
----	--

Fonte: silva; Valença (1997)

Segundo Girardi (1999), dentre as principais desvantagens da adoção de mão-de-obra terceirizada estão:

- a) Desconhecimento sobre o assunto: se reflete junto à alta administração e sobre áreas chaves da organização, dificultando sua implantação. Resistência e conservadorismo: as resistências se sobrepõem ao novo, o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas modernas, caracterizando aspectos da cultura de algumas empresas.
- b) Falta de parceiros competentes: a dificuldade de se encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade, exigidas para determinadas atividades.
- c) Aspectos culturais: dificuldade de integração das culturas do contratante e do fornecedor.
- d) Desconhecimento da legislação: desconhecimento da legislação específica, ou a falta dela, risco na elaboração dos contratos, bem como reclames jurídico-trabalhistas.

Os dados levantados por meio de recortes específicos na Rais mostram, de maneira ampla que, as atividades consideradas especificamente terceirizadas, as condições de trabalho e o salário são menores do que aquelas observadas nas atividades tradicionalmente contratantes (PELATIERI et al., 2018).

Na base piramidal das relações sociais de trabalho, os colaboradores terceirizados não possuem segurança, trabalhando em muitos casos em condições inadequadas, senod um dos motivos o fato das empresas terceirizadas abrir e fechar com muita facilidade, tornando difícil manter garantias trabalhistas e perspectivas funcionais (LOURENÇO, 2015).

CONCLUSÃO

Ao abordar a terceirização como ferramenta de gestão, pode-se perceber que a utilização da terceirização de maneira indiscriminada, no Brasil e no mundo, tem sido uma preocupação dos estudiosos de diversas áreas, inclusive da Administração. Em certos casos, essa adoção tem afetado a qualidade dos produtos e serviços e reduzido de maneira excessiva os processos produtivos, resultando na redução da produtividade.

A alternativa utilizada pela empresa ao terceirizar a mão-de-obra está atrelada a uma série de estratégias utilizadas para que seja possível manter o foco nas atividades prioritárias, reduzindo com isso seu desembolso de capital, alcançando de certo modo, a otimização do tempo na condução de suas operações, motivo pelo qual pode se obter maior eficiência e eficácia, se diferenciando da concorrência.

As vantagens e desvantagens da terceirização no contexto organizacional do ponto de vista estratégico, revelou que as mesmas devem ser levadas em consideração antes da implantação da terceirização levando em conta o porte, a área de atuação e os objetivos da empresa, para que não seja comprometido seu desempenho a longo prazo.

A terceirização passa a ser uma resposta necessária às novas transformações econômicas e políticas que ocorrem por toda parte em que o capitalismo instaurou-se. Terceirizar foi a forma encontrada para que as empresas mantivessem altas taxas de produção, utilizando-se cada vez de menos recursos e expendendo o mínimo possível com mão-de-obra.

Por derradeiro, cabe argumentar que a terceirização como ferramenta de gestão é utilizada no âmbito organizacional para intervir nos resultados. A eficácia alcançada por conta dessa utilização está atrelada à visão estratégica dos administradores nesse contexto, utilizando-a de modo que sua prática seja consolidada como um método prático e eficiente.

E para concluir através da terceirização veio também a quarteirização, e futuramente a quinterização, que todos estes trabalhos são o futuro do mercado de trabalho, trazendo seus lados positivos ou negativos, porém sempre beneficiando todos, sendo o contratante quanto o contratado.

REFERÊNCIAS

BORGES, Lara Parreira de Faria. **As transformações no mundo do trabalho: um estudo sobre a precarização do trabalho terceirizado**. 2013. Disponível em: <<http://bdm.unb.br/handle/10483/4726>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 6-11, 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

CAMPOS, André Gambier et al (Org.). **Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: Ipea, 2018.

GIRARDI, Dante Marciano. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 23-31, 1999. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7998>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MARCELINO, Paula Regina. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. **PEGADA-A Revista da Geografia do Trabalho**, v. 8, n. 2, 2007. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**, v. 25, n. 65, p. 331-346, 2012. Acesso em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3476/347632188010.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MORAES, Iracema Silva et al. Terceirização: moldando o futuro das empresas. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 1, n. 1, 1999. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/130/130>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

PELATIERI, Patrícia. Terceirização e precarização das condições de trabalho: condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratantes. In: CAMPOS, André Gambier et al (Org.). **Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: Ipea, 2018. p. 11-31.

PERRINI, Fernanda; BRANT, Danielle. **Terceirização acaba com a CLT?** 2017. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/03/1869280-confira-11-perguntas-sobre-o-projeto-de-terceirizacao-aprovado-na-camara.shtml>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 4, p. 6-15, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n4/a02v37n4.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

SANTOS, Naiara Ingrid Aparecida dos; ECKARDT, Márcio; SILVA, Núbia Adriane da. **Terceirização na administração**. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

SILVA, Ronaldo André Rodrigues da; VALENÇA, Myrian Constantino Almeida. **Terceirização e quarteirização: indicativos estratégicos para implementação**. 1997. Disponível em:<<https://amazonaws.com/academia.edu.documents/pdf?>>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

SOARES, Carlos Alexandre et al. **Terceirização estratégica**: estabelecendo uma relação de parceria com contratantes. Andradina, 2013.

THOMPSON, Artur A. et al. **Administração estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMG, 2011.

VIEIRA, Zânia Maria Rios Aguiar. **Metamorfose no trabalho industrial**: um estudo sobre os impactos da terceirização na cultura organizacional. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.