

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR**

**ADENILSON APARECIDO VIEIRA**

**CASE: VANTAGENS E AS DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO NA  
CONSTRUÇÃO CIVIL**

**CURITIBA  
2014**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR**

**ADENILSON APARECIDO VIEIRA**

**CASE: VANTAGENS E AS DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO NA  
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada ao curso de MBA  
- Gestão Estratégica da Universidade  
Federal do Paraná - UFPR

Orientador: Marcos Wagner da Fonseca

Coordenador: Cleverson Cunha

**CURITIBA  
2014**

ADENILSON APARECIDO VIEIRA

**CASE: VANTAGENS E AS DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO NA  
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada ao curso de MBA - Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Orientador Professor Marcos Wagner da Fonseca

Prof. Doutor:

Prof. Doutor

Curitiba, 10 de Novembro de 2014.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Processo de seleção .....	26
Gráfico 2- Pesquisa.....	27
Gráfico 3- Problemas encontrados.....	27
Gráfico 4- Contratações .....	28
Gráfico 5- Contratações nos próximos anos .....	28
Gráfico 6- Porcentual de custos .....	29
Gráfico 7- Redução de funcionários .....	29
Gráfico 8- Monitoramento de funcionários .....	30
Gráfico 9- Problemas trabalhistas .....	30

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	6
1.1 PROBLEMA .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	6
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	6
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	6
1.3 JUSTIFICATIVA .....	7
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	8
2.1 SUBSISTEMA DE AGREGAR NA TERCEIRIZAÇÃO .....	8
2.2 SUBSISTEMA DE DESENVOLVER PESSOAS .....	11
2.3 TERCEIRIZAÇÃO .....	12
2.4 A TERCEIRIZAÇÃO NAS EMPRESAS.....	13
2.5 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA TERCEIRIZAÇÃO .....	15
2.6 TERCEIRIZAÇÃO E VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS .....	17
2.7 PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS .....	19
<b>2.7.1 Desempenho nos serviços</b> .....	20
2.8 O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	21
<b>2.8.1 O processo de terceirização na construção civil</b> .....	21
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	24
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	25
4.1 EMPRESA COM EMPREGADOS.....	25
4.2 ORGANIZAÇÃO PARA A TERCEIRIZAÇÃO .....	25
4.3 IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO .....	26
4.4 ANÁLISE .....	31
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	32
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	34
<b>ANEXO</b> .....	38

## **1 INTRODUÇÃO**

Ultimamente vive-se em um mundo em que o mercado está cada vez mais exigente. No contexto da terceirização não é muito diferente, pois a cada dia surge mais um concorrente disputando o setor.

Estima-se que a terceirização de mão de obra é uma solução utilizada para desviar da burocracia praticada nos processos de contratação de pessoal.

Atualmente observam-se a necessidade de existir, por parte das empresas, uma preocupação em relação as suas competências essenciais que possibilitam aos envolvidos no negócio, fornecedores, clientes, colaboradores, acionistas a respeitar pelos efeitos de suas ações.

A delimitação deste estudo estará relacionando vantagens e as desvantagens da terceirização na construção civil.

### **1.1 PROBLEMA**

O alto custo da mão de obra direta, devido à falta de eficiência, alto grau de tributação e inúmeros benefícios estipulados pela CLT e acordos coletivos são empecilhos para a terceirização na construção civil?

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo geral**

Propor a terceirização da mão de obra na construção civil, como um mecanismo para reduzir os custos das obras/projetos, otimizando tempo e maximizando a qualidade do serviço prestado.

#### **1.2.2 Objetivos específicos**

- apresentar a situação da empresa com os funcionários
- discutir a necessidade de mudança para a terceirização
- apresentar a experiência da terceirização

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se este estudo no mundo dos negócios pelos primeiros serviços a serem terceirizados por várias empresas como as atividades de limpeza, alimentação, segurança, construção e montagem e consultoria organizacional; esses serviços estão sendo terceirizados numa velocidade considerável. Importante também conhecer a parceria entre as empresas prestadoras e tomadoras de serviços e como é tratada a gestão de pessoas e clima organizacional destes funcionários que trabalham anos de suas vidas dentro de uma empresa, porém em nenhum momento são contados com os mesmos direitos e vivem uma realidade totalmente diferente de tal organização.

Contudo, esta pesquisa analisa também o alto custo da mão de obra direta, devido a falta de eficiência, alto grau de tributação e inúmeros benefícios estipulados pela CLT e acordos coletivos.

Hoje o custo da mão de obra direta ultrapassa os 40%, que historicamente era um percentual admissível no ramo da construção civil.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 SUBSISTEMA DE AGREGAR NA TERCEIRIZAÇÃO

O subsistema de agregar é formado pelo processo de recrutamento, seleção, contratação de pessoal e de integração do indivíduo na empresa. Ou seja, é a forma como o colaborador é localizado no mercado de trabalho ou como são atraídos para o processo seletivo, depois determinam quais parâmetros serão utilizados para a escolha dos mesmos e depois de decidido é o processo de contratação, onde entra toda a parte legal de admissão de colaborador. Que segundo Iorio (2001) “admissão é o processo que dá início ao contrato de trabalho, observando o disposto do art. 444 da CLT...”, e os processos básicos de admissão são requerer os documentos necessários no novo colaborador. Depois a parte de integração do novo colaborador com a empresa, a cultura organizacional e o relacionamento com os outros membros, é a parte de agregar a pessoa ao convívio cotidiano.

Para Takeshy, Ferreira e Fortuna (2004), o processo de recrutamento, seleção e contratação de pessoal, varia de acordo com as estratégias da empresa e a sua necessidade para o cargo, que dependem diretamente das diretrizes dadas pela alta administração. Para eles, o mercado está passando por mudanças, e as variações desse setor variam de acordo com a necessidade de cada empresa. Enquanto umas necessitam de profissionais extremamente capacitados e específicos, e não encontram no mercado outras com cargos não tão específicos enfrentam uma oferta muito grande de mão de obra. E tem uma tendência ao aumento na procura de mão de obra qualificada.

Takeshy, Ferreira e Fortuna (2004) explicam que o recrutamento tem o objetivo de atrair os candidatos desejados, por isso usam as fontes de recrutamento, que são as internas, as externas ou a mista, criando um banco de dados, e as características das organizações e dos cargos é que determinam quais serão usadas.

O recrutamento interno é quando a empresa busca os possíveis candidatos dentro da própria empresa, ou seja, mediante remanejamento dos cargos. Onde os colaboradores podem ser promovidos, transferidos ou remanejados com promoção.

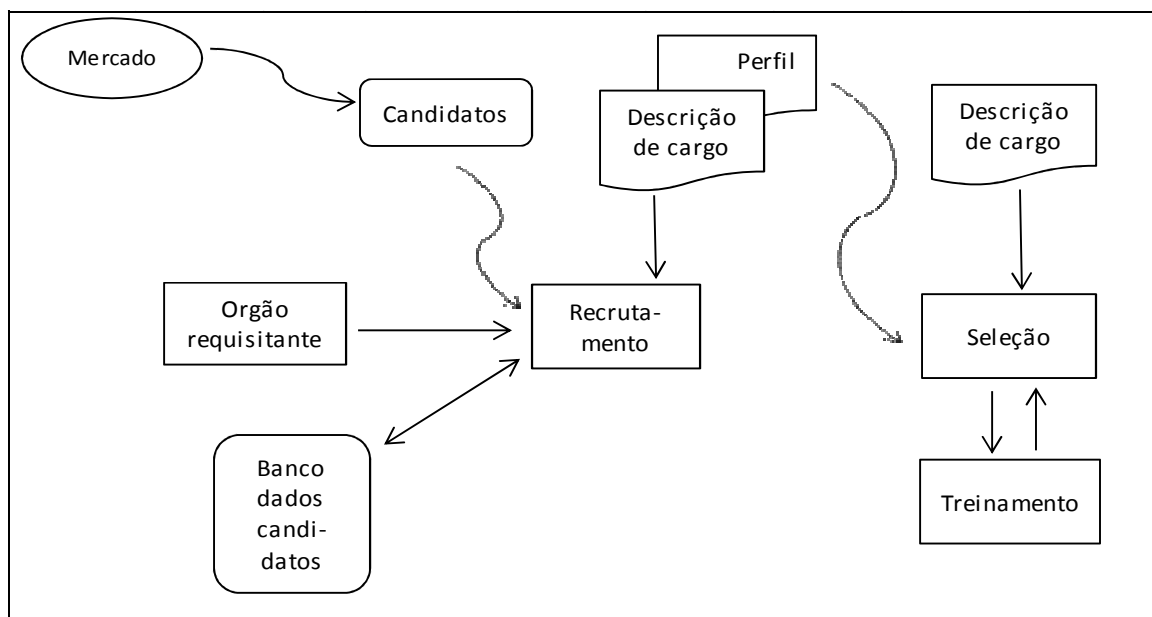
E o recrutamento externo é quando a empresa busca os candidatos fora da empresa, usando as técnicas de recrutamento, tal como o recrutamento online. As técnicas utilizadas dependerão do que a empresa procura. Para cargos mais elevados podem-se usar os *head hunters*, que são empresas especializadas nesse tipo de cargo. (TAKESHY e Outros, 2004)

Segundo TAKESHY e Outros (2004) a seleção é a fase onde o responsável pela contratação vai selecionar os candidatos recrutados que se encaixam na vaga. E as técnicas usadas também variam de acordo com as necessidades.

Assim que decidido qual candidato irá ocupar a vaga, deve-se fazer a contratação do mesmo, necessitando de alguns documentos para isso, como o registro do novo colaborador.

Abaixo, segue um quadro ilustrando o processo de recrutamento e seleção.

Figura 1- O processo de recrutamento e seleção



Fonte: TACHIZAWA e Outros, 2004.

Aquino (1992) denomina recrutamento e seleção como a função procura que são atividades com data para início e término definidos com o objetivo de buscar no mercado pessoas para trabalhar na empresa. Os seguintes passos são fundamentais para tal ação.

O recrutamento, que é primeiro ponto de contato do profissional com a empresa, vai desde requisição de pessoal até a primeira entrevista de triagem, que tem como objetivo atrair bons candidatos e que se encaixem na vaga em aberto.

Existe também o recrutamento universitário, que para a empresa é uma promissora fonte, porém para se contratar é preciso cuidado e planejamento, pois os jovens são inquietos e muitas vezes tendem a tentar alterar a cultura organizacional da empresa.

Depois do recrutamento vem a seleção dos candidatos, ou seja, são os candidatos aprovados no recrutamento, onde iniciam as provas, que podem ser escritas, de conhecimentos gerais e de habilidades, de acordo com o cargo a ser preenchido e a necessidade da empresa. O candidato passa por uma entrevista com o responsável da contratação, onde se verifica se as necessidades do candidato e da empresa estão dentro do mesmo objetivo. Se o candidato for aprovado na entrevista, ele é submetido aos testes de contratação definidos pela empresa.

O candidato aprovado vai para a próxima etapa, que é a coleta de informações, preparação de documentos e exames necessários; o próximo passo é a verificação das referências passadas pelo candidato e as indicações das mesmas. E por último vem à ambientação, onde a empresa dá ao novo colaborador todo o suporte que é necessário para se integrar a empresa e as funções que por ele serão exercidas.

Conforme conceitua MARRAS,

[...] Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente á organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa” (MARRAS, 2002, p. 69).

[...] Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidato a empregos recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa” (MARRAS, 2002, p.79).

O processo de recrutamento e seleção pode ser descrito sob algumas etapas:

- a) Planejamento e previsão da força de trabalho, processo continuo de avaliação das necessidades futuras de RH;
- b) Formar um grupo de candidatos, podendo ser interno ou externo, anúncios em jornais, agencia de empregos, indicação;
- c) Preenchimento de fichas de inscrição ou entrevista de pré-seleção;

- d) Utilizar as ferramentas de seleção, como testes e entrevistas, para preencher as exigências do cargo;
- e) Encaminhar candidatos com o perfil desejado para o gestor das áreas afins.

## 2.2 SUBSISTEMA DE DESENVOLVER PESSOAS

O subsistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é um dos mais importantes dentro das empresas, pois é utilizado como uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos da empresa e de seus funcionários (Milkovich e Boudreau, 2000). O treinamento pode identificar a necessidades específicas para a capacitação dos funcionários. “O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”. (MARRAS, 2002, p. 145).

Desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000 p.338).

O subsistema de T&D subdivide em varias áreas de acordo com o objetivo e necessidade das empresas, de acordo com numero de funcionários, cargos, funções, publico a serem atingidos, abaixo alguns subsistemas de T&D (MARRAS, 2002).

- a) Levantamento das necessidades;
- b) Planejamento;
- c) Programação de módulos;
- d) Treinamento;
- e) Avaliação de desempenho.

## 2.3 TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização esta relacionado ao fornecimento de produtos, bens ou serviços, antes produzidos ou executados pela própria empresa, a outra empresa ou entidade. (BERTAGLIA, 2005, PG129).

A necessidade de serviços de alta qualidade e especialização faz com que as organizações busquem uma parceria com outras empresas, dessa forma passam a terceirizar seus serviços e parte de seus processos administrativos, mantendo-se competitiva reduzindo custos e agilizando processos, Pagnoncelli (1993 p. 10) define terceirização como “um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros”.

Principais motivos que deram origem a terceirização são os seguintes:

- Globalização;
- Mercado altamente competitivo entre empresas;
- Sociedade da informação; e
- Mudança do sistema fordista para o sistema pós-fordista ou toyotista de produção;

Os fundamentos que justificam a terceirização são os seguintes:

- Otimização da produção;
- Redução de custos para as empresas em um mercado econômico altamente competitivo.

Complementa o autor (ALMEIDA, PEREIRA, 2010, p. 113-114) “terceirização implementou no direito do trabalho uma relação jurídica triangular ou trilateral, o ordenamento justicista limitou suas hipóteses de cabimento”. Sendo esta relação composta por três atores, trabalhador, empresa terceirizante e empresa a qual será tomada o serviço.

A partir dos anos 80, “muitas empresas e indústrias modificaram a sua forma de manufaturar a sua estrutura respondendo de maneira estratégica o aumento de seus concorrentes no mercado das indústrias e das empresas em geral’ (DORNIER, et.al. 2000, p.261).

As mudanças tecnológicas e o avanço no mercado de trabalho pelas indústrias segundo Moura (2004) está em constante processo para que a eliminação de desperdícios e ganhos nas empresas aliadas também a terceirização aumente de maneira significativa e responsiva as empresas em todo o país.

[...] Contudo há diversos fatores que levam uma empresa a terceirizar suas atividades, que pode ser desde a redução de custos e do investimento em ativos até a aquisição de maior flexibilidade nas operações logísticas e a expansão do mercado. Há também circunstâncias em que a terceirização das atividades logísticas é o meio para aprimorar as tecnologias de informações utilizadas. (WANKE, 2004, p.2)

Por outro lado para que estas ações possam ser benéficas para uma empresa no que se refere à terceirização, Macohin (2001, p.91) ressalta que as organizações precisam selecionar de maneira radical os segmentos que deverão ser terceirizados e as empresas prestadoras de serviços as quais estão envolvidas com esta organização.

Segundo Fleury (2003, p.316),

A terceirização pode apresentar uma série de ganhos, como redução de ativos e do custo de mão-de-obra o aumento da flexibilidade para modificação de capacidade, o acesso a tecnologia de ponta, além da possibilidade de se concentrar nas atividades-chave.

Uma determinada organização, ao passo em que contrata serviços terceirizados deve levar em consideração fatores mensuráveis e não mensuráveis para que assim a competência de seus colaboradores possam estar relacionadas com as necessidades de uma empresa.

## 2.4 A TERCEIRIZAÇÃO NAS EMPRESAS

Leiria (1993, p. 22) afirma que “tudo o que não constitui atividade essencial de um negócio pode ser confiado a terceiros”. E ainda explica que terceirizar é o caminho para as empresas modernas, pois assim conseguem se dedicar apenas para a sua atividade principal.

Segundo Iorio (2001) terceirização refere-se a transferência de atividades tempo e desgaste da empresa para outras empresa especializadas nisso, para que a empresa consiga assim focar apenas na sua atividade principal. Um dos objetivos da terceirização é a redução de custos, devido à maior agilidade, flexibilidade e competitividade que a empresa consegue passando as suas atividades meio para empresas especializadas no serviço.

Iorio (2001) ainda afirma que não existem leis do Direito brasileiro, além do Enunciado nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho, que regulem terceirização, por isso, os contratos devem ser primeiro bem pensado para depois ser escrito, pois as leis que regem esse contrato é a de Direito Civil.

Curiosamente, porém, ainda que possamos visualizar os termos empregados e terceiro como extremos, posições diametralmente opostas numa escala bipolar, à verdade é que algo continua unindo esses dois conceitos: a empresa para qual trabalham! Empregados e terceiros têm em comum o fato de que ambos trabalham para a mesma empresa, e dela necessitam para a sua sobrevivência. (OLIVEIRA, 1994, p. 47)

Sendo assim, a terceirização deve concentrar suas atividades entre produtos, serviços e atuação significativa ao negócio do qual irá atuar para que todas as expectativas e crescimento organizacional possam estar relacionadas a competências e representatividade para seus clientes de uma forma constante.

Neste sentido, para Fontanella (1994 p.19):

[...] a terceirização é uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade.

Segundo Silva terceirização é:

[...] é transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada com sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando em competitividade. (SILVA, 1997 p. 30)

A terceirização no Brasil está inserida no contexto da globalização ao passo em que produtos e serviços passam a ter um crescimento constante e assim maior necessidade de uma demanda crescente por parte das empresas.

As empresas, como defesa, passaram a aumentar a concorrência entre si, o que explicaria as novas tecnologias e os novos métodos organizacionais característicos deste período de instabilidade e crise. Deste modo, a preocupação das empresas é de flexibilizar o trabalho a fim de adequar a demanda de trabalho às flutuações econômicas que nestes últimos 20 anos têm sido cada vez mais rápidas. São tomadas medidas como: desverticalização e externalização do processo produtivo através da terceirização ou subcontratação, contratação de mão-de-obra a tempo parcial, o trabalho fora do sistema de seguridade social e a flexibilização do trabalho através da flexibilização da jornada de trabalho. (PICCININI, 2003, p.45)

Neste sentido, a terceirização para as empresas seria uma alternativa eficaz ao passo em que funcionários passam a colaborar com a empresa com seus serviços e processo produtivo, mas apenas quando estas pessoas são treinadas e capacitadas para atender estas necessidades sem que ocorram assim problemas entre relacionamento, capacidade e produtividade financeira para a organização sem que hajam perdas.

[...] a consolidação de um novo modelo econômico nos anos 90 trouxe implicações significativas para o conjunto das empresas que atuam no Brasil. O processo de globalização dos mercados com a exigência de novos programas de gestão da produção, de reorganização de trabalho e de inovação tecnológica, obrigou as empresas instaladas no país a se reciclarem para enfrentar a concorrência. No caso brasileiro, a opção foi pela terceirização, que teve rápida e ampla difusão por todas as atividades da economia. (MIRANDA, 2004, p.2.)

No setor empresarial, torna-se importante o relacionamento entre a gestão de profissionais terceirizados entre conhecimentos e gerenciamento como forma de um controle mais específico, motivação e desenvolvimento satisfatório. (OLIVEIRA, 1994).

A terceirização também está presente na informatização das empresas que segundo Coelho (2003) se resume em:

Fábrica de *Software* – Está relacionada a produção da informatização por meio de softwares para uma maior interação entre o cliente e colaboradores em uma empresa de maneira mais significativa e facilitadora.

Terceirização Externa – Diz respeito a manutenção de determinados sistemas de informática, manutenção de responsabilidade da empresa contratada terceirizada para melhor controle de todo o ambiente interno de uma organização. Tais terceirizações auxiliam as empresas em controle, desenvolvimento e atuação mais informatizada ao passo em que a globalização para as empresas significa na atualidade, desempenho, organização funcional e tecnologia.

## 2.5 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA TERCEIRIZAÇÃO

Competência dentro do senso comum é uma forma de dizer se alguém consegue fazer determinada atividade de forma adequada, ou seja, da melhor maneira possível e alcançando o resultado esperado.

Para descrever o assunto, primeiramente vamos definir o que é competência, por alguns autores:

No livro *Estratégia empresarias e Formação de Competências*, de Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury: “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para Mateus de Oliveira e Silva, no livro *Gestão de Pessoas Através do Sistema de Competências*, junta a definição do Prof. Joel de Souza Dutra (USP) e N. Deluiz e forma uma terceira definição: “A competência de uma pessoa pode ser compreendida como a sua capacidade de entrega. Competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados e atender a objetivos pessoais e/ou organizacionais”.

No livro *Competências Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*, de Joel Souza Dutra: “É a entrega que o individuo faz para a organização”, complementa com os conceitos de complexidade e espaço ocupacional.

Este processo de mudança poderá ocorrer de várias formas, pode-se considera uma ação planejada pela organização ou uma reação às mudanças tecnológicas e do ambiente.

O professor Joel de Souza Dutra, a partir dos anos 90, passa a aplicar o conceito de competência para a realidade de empresas brasileiras, com a aplicação dos conceitos, surgiram aspectos importantes para discussão, Joel de Souza Dutra (2008, p.55):

**entrega exigida pela organização:** foram questionadas as abordagens metodológicas para a determinação das entregas requeridas das pessoas. A origem dessas entregas deveria estar no intento estratégico da empresa. Ao mesmo tempo, não era possível pensar que haveria o mesmo padrão de entrega para diferentes grupos profissionais dentro da empresa;  
**caracterização da entrega:** a forma de descrever a entrega requerida das pessoas deveria ser facilmente identificável e as limitações legais impostas pela Justiça do Trabalho brasileira;  
**forma de mensurar a entrega:** além da descrição objetiva da entrega havia o desafio de criar uma escala para mensurá-la.

À medida que se discute e se aplica o conceito de competência, ocorre uma evolução para se trabalhar a gestão de pessoas de forma estratégica, onde se faz necessário ter uma visão sistêmica, tratar das necessidades das organizações, das pessoas e as relações entre ambas.

Segundo Mateus de Oliveira Silva (2005, p. 36), utiliza como sinônimos os termos Competências Organizacionais ou de Negócios ou Gerencias, com a seguinte definição:

São competências referentes à visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio onde atuam, resultando em melhorias que agregam valor ao cliente final. Diz respeito à forma como as informações sobre mercado, clientes, concorrentes, negócios, análises, planejamento, pessoas, marketing, e outros, são explorados. Uma característica marcante de uma competência organizacional é ser durável e flexível às mudanças organizacionais.

As mudanças organizacionais, principalmente referente a terceirização estão direcionados aos resultados e sua transparência para os gestores, resultados satisfatórios e implantação, quando necessário, de novos programas de treinamento e desenvolvimento para a atuação constante e responsável de toda uma equipe organizacional.

De acordo com Dutra (2008, p. 18) o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve possuir as seguintes propriedades:

a) integração mútua: permite ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração de uma pessoa, na massa salarial, no sistema de carreiras, no sistema de desenvolvimento, enfim, em todos os demais aspectos da gestão de pessoas dentro das organizações;

b) integração com a estratégia organizacional: é fundamental que o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas esteja alinhado com os objetivos da organização, seus valores e missão;

c) integração com as expectativas das pessoas: é fundamental, também, que essas políticas e práticas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para a legítima efetividade.

## 2.6 TERCEIRIZAÇÃO E VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

A terceirização nas empresas na atualidade está alinhada com a busca constante por parte das empresas por maior qualidade, redução de custos e

alinhamento a competitividade em um mundo empresarial globalizado. (QUEIROZ, 1998).

Portanto a terceirização é:

[...] transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada com sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando em competitividade (SILVA, 1997, p.30).

Sendo assim, a terceirização e administração devem estar também relacionadas a bens e serviços de maneira intensiva para que produtos e serviços possam permitir uma maior concentração para ganhos, qualidade e competitividade. Neste sentido, Queiroz (1998, p.53) conceitua que,

[...] 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 se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

A terceirização surgiu nos Estados Unidos, na década de 40, durante a Segunda Guerra Mundial (SILVA, 1997). Com a guerra, houve um grande aumento de demanda e necessidade do aprimoramento dos armamentos (CASTRO, 2000). Determinada terceirização de armamentos não foi significativa, pois a produção de armas em grande escala impedia que demais empresas realizassem outras tarefas.

No caso brasileiro, a opção foi pela terceirização, que teve rápida e ampla difusão por todas as atividades da economia (MIRANDA, 2004, p.2).

As transformações empresariais estão interligadas a terceirização de uma maneira mais abrangente, pois demissão de funcionários sem capacidade aumenta de custos e baixo controle contra a competitividade aumenta assim a contratação de terceirizados como forma de adequar a empresa em perdas e ganhos mais significativos.

Segundo Oliveira (2002, p.101), as empresas de anos atrás buscavam primeiramente uma lealdade e relacionamento maior entre seus empregados nas contratações efetivas sem que houvesse a necessidade de uma contratação maior por parte de empresas terceirizadas.

Assim, empregados são contratados por empresas terceiras mesmo que este não esteja efetivo no quadro funcional da empresa, o que não significa que a colaboração destes possa estar diretamente ligada a produtividade, identificando apenas os dois tipos de profissional: os empregados e os terceiros em uma mesma competência organizacional.

A terceirização, de acordo com Queiroz (1998, p.135), tornou-se fácil para as empresas, mas que muitas vezes necessita de uma análise aprofundada para que a responsabilidade destes terceiros possa servir de apoio a empresa em suas necessidades agindo como parceiro pretendido pela empresa em adaptação e desenvolvimento.

Referente à diferenciação, Pinto (2003), relaciona a prestação de serviços merece um tratamento diferenciado na identificação de ações e qualificações de empregados terceirizados atendendo assim as expectativas de uma organização em seus diversos setores.

## 2.7 PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

A prestação de serviços para a terceirização é a peça chave para que a demanda possa ser atendida por parte da contratante, ao passo em que Fitzsimmons, (2005), conceitua esta terceirização como um serviço em similaridades e posicionamentos dos quais expressam as expectativas de cada organização.

Em um serviço não há um produto que o consumidor recebe, por exemplo, uma loja de moda que vende uma roupa, uma farmácia que vende um medicamento, uma lanchonete que vende um lanche. Pode-se dizer que o serviço vende o serviço que foi prestado (BATESON, 2001).

O serviço, portanto, deve ser um processo criado de forma simultânea para que seu efeito produzido possa ser mantido pelas organizações em tempo e serviço real. (FITZSIMMONS, 2005).

Para Las Casas (2007), este serviço é uma transição entre empresa e pessoa com um objetivo de transferência de bens e serviços, sendo assim associados às necessidades e atuação destas pessoas em suas ações empresariais entre gestão e funcionários competentes.

Assim, a organização competente sempre molda os serviços aos quais pretende oferecer a seus clientes os quais devem ser percebidos, na visão de Johnston, 2002) de acordo com a proposição do negócio.

Um serviço pode ser definido com o exemplo de uma pizzaria. Ela vende pizzas de todos os sabores, mas disponibiliza o serviço de entrega a domicilio, que além de ser mais cômodo para o cliente, também garante que a pizza chegará a sua casa em 30 minutos (BATESON, 2001). Então, pode-se dizer que “Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha um papel de co-produtor” (FITZSIMMONS, 2005, p. 30).

Para Las Casas (2007, p. 18), um serviço “É a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho”.

Para Kotler (2000, apud RIBEIRO, 2006, p. 97) o serviço “É toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem”. O serviço não é algo físico, é um ato ou desempenho oferecido de uma parte a outra e que ao final, resulta em satisfação ou insatisfação (RIBEIRO, 2006).

### **2.7.1 Desempenho nos Serviços**

Segundo Filho (2007), no âmbito das organizações, os sistemas operacionais criam com base nas entradas os recursos físicos, tendo como função satisfazer aos desejos dos clientes, isto é, prover utilidades aos clientes. Sendo assim sugere-se a existência de quatro funções principais:

- Manufatura: a principal característica comum é a alteração física ou produção de algo;
- Transporte: a principal característica é o deslocamento dos produtos e a utilização agregada;
- Suprimento: associada aos processos em que a posse ou propriedade dos produtos é alterada, gerando utilidade de posse;
- Serviço: a característica comum dos processos é o tratamento de algo sem envolver alterações das utilidades anteriores, gerando valor de estado.

É importante considerar que essas classificações são teóricas e dificilmente as funções acontecem em sua forma pura. O comum é encontrar nos processos produtivos uma combinação de ambas (FILHO, 2007).

## 2.8 O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A Indústria da Construção Civil (ICC) é um segmento representativo e tem uma grande importância na economia brasileira. Distingui-se dos demais setores por possuir características particulares, destacando-se pela quantidade de atividades em seu processo de produção. Conforme afirmam Medeiros e Rodrigues (2002), o setor da construção civil influencia de forma significativa no país, pois tem sua importância no desenvolvimento econômico nacional e envolve estruturas sociais, culturais e políticas.

Para Araújo (2003, p.30), “a ICC tem um importante papel na economia brasileira, pois gera diversas modalidades de mercado de trabalho para construtoras, fornecedores, imobiliárias, etc”.

“A empresa de construção civil é caracterizada como indústria, uma vez que se dispõe a transformar a matéria-prima em um novo produto acabado e pronto para a utilização” (FERREIRA, MACHADO e SANTOS, 2004, p.173). Os autores afirmam que a empresa de construção civil é uma indústria fundamental, básica, e que emprega grande quantidade de mão-de-obra.

O setor da construção civil é bastante diversificado, constituindo-se por empresas de variados portes, desde micro até grandes empresas. Conforme estudo realizado por Pereira (2003), o setor da indústria da construção de edifícios caracteriza-se atualmente por possuir um grande número de pequenas e médias empresas construtoras, e um número maior de micro e pequenas empresas fornecedoras de serviços de execução.

O conceito de construção civil, de acordo com Ferreira, Machado e Santos (2004, p.173), “é extenso, abrangendo desde a preparação do solo (terraplenagem, limpeza do solo, remoção de rochas, abertura de poços, etc.) até a limpeza final da obra após a sua conclusão.

### 2.8.1 O processo de terceirização na construção civil

A prática da terceirização na construção civil originou-se nos Estados Unidos, logo após o início da II Guerra Mundial, segundo Aguiar (2001 apud Tomé, 1998). Teria sido introduzida no Brasil, nas décadas de 50 e 60, pelas multinacionais

automobilísticas, ganhando maior expressão nos anos 70 e 80, com a edição de normas autorizativas de contratações de mão-de-obra por intermédio de terceiros no setor privado.

Com o passar do tempo, a terceirização foi consolidada como uma técnica de gestão empresarial, pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, estabelecendo uma relação de parceria. A empresa passa a concentrar seus esforços nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Na construção civil, a terceirização tem sido uma estratégia, pois, se a empresa detém todo o processo construtivo, acaba tornando-se muito rígida estruturalmente. Para Filippi (2003), a empresa passa a ter um número menor de atividades para concentrar-se, possibilitando a realização das atividades com uma maior eficiência.

De acordo com Junior e Barros (2003), o subsetor de edificações tem empregado intensivamente a subcontratação como uma forma de reduzir atividades sob a responsabilidade direta da empresa, passando a terceiros parte significativa da obra, ficando, porém, com a responsabilidade indireta do serviço executado.

Na construção civil, mais especificamente no subsetor de edificações, a terceirização acontece através da empreitada. O artigo 153 da Instrução Normativa INSS nº 100, de 18 de dezembro de 2003, DOU de 30.03.04 define que empreitada “é a execução, contratualmente estabelecida, de tarefa, de obra ou de serviço, por preço ajustado, com ou sem fornecimento de material ou uso de equipamentos, que podem ou não ser utilizados, realizada nas dependências da empresa contratante, nas de terceiros ou nas da empresa contratada, tendo como objeto um resultado pretendido”. De acordo com Ferreira, Machado e Santos (2004, p.172):

Empreitada constitui a execução dos serviços, tarefa ou obra, estabelecida mediante contrato com preço ajustado, relacionado ou não com a atividade fim da empresa contratante, a ser realizada nas suas dependências, nas da contratada ou nas de terceiros, tendo como objeto um resultado pretendido.

De acordo com o Portal da Classe Contábil, na empreitada não importa o rigor do tempo de duração da obra; desta forma, o tipo de contrato está vinculado à conclusão da obra.

De acordo com Pereira (2003), existem algumas classificações de prestadores de serviços apresentadas por pesquisadores do setor da construção

civil. Uma destas classificações é dada por Pereira (2003 apud Farah, 1996), que classifica as prestadoras de serviços dois grupos distintos:

- Empreiteiras de mão-de-obra: caracterizadas por fornecerem mão-de-obra para as construtoras;

- Subempreiteiras de etapas e serviços especializados: caracterizadas por fornecerem serviços desempenhados por trabalhadores com qualificações específicas. Executam serviços especializados, como instalações elétricas, instalações hidráulicas, entre outros.

Em estudo realizado por Filippi (2003, p.13 *apud* Lordsleen 2002), entende-se que “empreitada” é o termo mais adequado para a relação de trabalho existente entre a tomadora de serviços e a prestadora dos serviços. Esta definição baseia-se no Decreto nº 3.048 do Diário Oficial da União – DOU, datado de 12/05/1999.

O contrato de empreitada pode ser total ou parcial, afirmam Ferreira, Machado e Santos (2004, p.172). No contrato total existe a responsabilidade direta pela execução de todos os serviços necessários à realização da obra, bem como todos os projetos a ela inerentes, com ou sem fornecimento de material.

### **3 METODOLOGIA**

Segundo Gil, (2007, p.18), a pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

O tipo de delineamento será bibliográfico, documental realizado através da estratégia pela pesquisa bibliográfica para estudar diferentes autores sobre o assunto abordado.

A pesquisa para o estudo de caso foi realizada por meio de consulta a documentação e indicadores, da terceirização em uma construtora e incorporadora de Curitiba da qual terá seu nome preservada.

## 4 ESTUDO DE CASO

A delimitação deste estudo está relacionada às vantagens e as desvantagens da terceirização de uma maneira geral na construção civil, especificamente em uma construtora e incorporadora de Curitiba da qual terá seu nome preservado.

A terceirização de Mão de Obra, Artigo acadêmico, e análises na construtora e incorporadora envolvida na pesquisa da qual terá seu nome preservada, o qual utilizará dados disponíveis na própria empresa por meio de consulta à indicadores de performance da empresa de construção civil.

### 4.1 EMPRESA COM EMPREGADOS

A construtora incorporadora possuía aproximadamente 150 funcionários, sendo três engenheiros, cinco encarregados, cinco administrativos e cento e trinta e sete distribuídos entre pedreiro, oficial, meio e servente.

Com esta configuração os problemas eram constantes, devido a rotatividade de funcionários e a falta de comprometimento dos mesmos em executar os serviços dentro dos padrões e normas utilizados pela construtora incorporadora. Atrelado a isso ainda ocorria problemas com o sindicato da categoria, que vistoriava constantemente os canteiros de obras e em conversa com os funcionários, informavam os salários praticados por outras construtoras, o que causava sérios problemas, tendo em vista que muitos funcionários começavam a executar o trabalho de forma displicente, para forçar a empresa a demiti-los.

### 4.2 ORGANIZAÇÃO PARA A TERCEIRIZAÇÃO

Realizado através de processo de escolha de empresas especializadas no ramo de construção civil que atenda a todos os critérios exigidos pela empresa, principalmente pelo princípio da legalidade do processo por ser uma empresa privada, também pelo menor preço apresentado desde que vantajoso para a empresa contratante.

A empresa contratada deverá fornecer mão-de-obra, produtos de limpeza e equipamentos necessários para execução dos trabalhos.

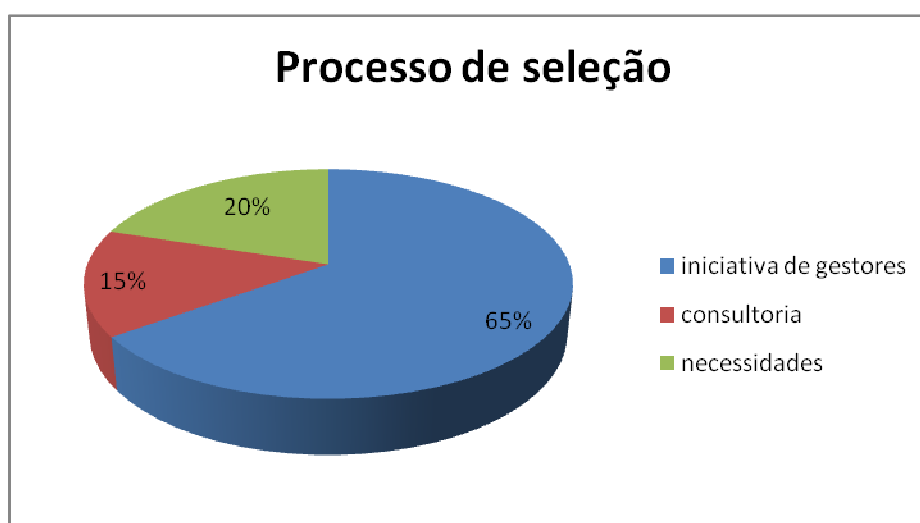
O Contrato Individual do Trabalho no momento da contratação pela empresa obedece ao prazo indeterminado ou por prazo determinado, conforme estabelece a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

#### 4.3 IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

Designado um colaborador como gestor do contrato para avaliar mensalmente através de controle, o cumprimento de prazos, entrega dos serviços, entrega dos produtos necessários para execução das tarefas, desconto das faltas de funcionário sem reposição de funcionários, acompanhamento dos atestados médico, acompanhamento do cumprimento das Normas evitando prejuízo futuros, etc.

Evidenciando o setor da construção civil, podem-se relacionar duas estratégias de contratação: a mão de obra própria, que poderá ser pelo contrato de trabalho por prazo determinado ou indeterminado, onde a empresa dispõe de mão de obra direta, tendo os operários como funcionários próprios da empresa; ou, a terceirização de serviços.

Gráfico 1- O processo de terceirização ocorreu de que forma:

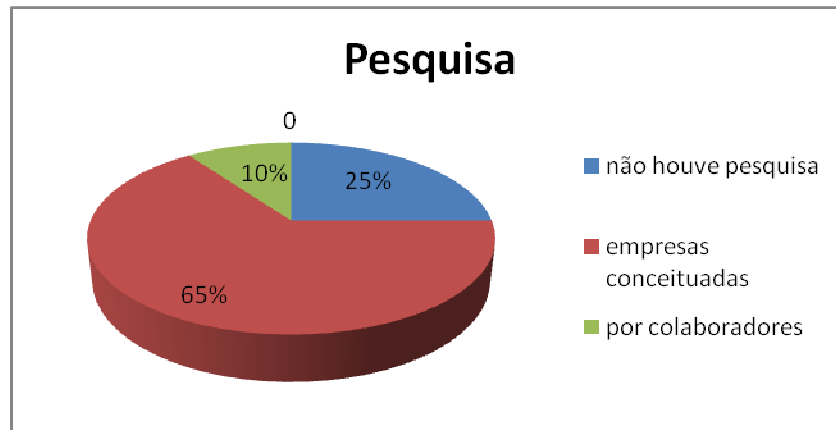


Fonte: O Pesquisador (2014)

O gráfico acima demonstra que a iniciativa da contratação do serviço de terceirização ocorreu por meio da iniciativa de gestores representando assim 65%

da pesquisa. Outros fatores foram realizados para a contratação em necessidades representando 20% da pesquisa e consultoria 15%%.

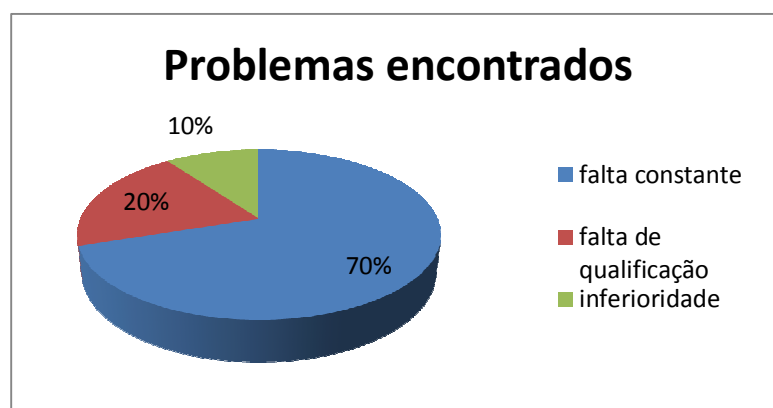
Gráfico 2- Ao implantar a terceirização foram pesquisadas tais empresas de terceirização por meio de:



Fonte: Os Pesquisador (2014)

A empresa ao contratar os serviços de terceirização demonstrou que houve uma pesquisa quanto a empresas conceituadas no ramo seguido de apenas 10% realizada pelos colaboradores e 25% sem uma pesquisa anterior, um fator preocupante, pois vários problemas ocorrem quando empresas sem uma posição no mercado pode afetar toda uma organização, inclusive em prejuízos.

Gráfico 3- Quais os maiores problemas encontrados nos funcionários terceirizados?



Fonte: O Pesquisador (2014)

O gráfico acima demonstra que a falta constante de funcionários terceirizados é um dos maiores problemas encontrados seguido de 20% para a falta de qualificação e 10% sentimento de inferioridade.

Gráfico 4- Na sua opinião empresarial, a terceirização neste setor é positiva, apesar de ter que contratar outros funcionários?



Fonte: O Pesquisador (2014)

Analisando fatores anteriores apresentados nos gráficos, o nível de positividade quanto à contratação destes funcionários terceirizados representou 75% em apenas 25% de insatisfação.

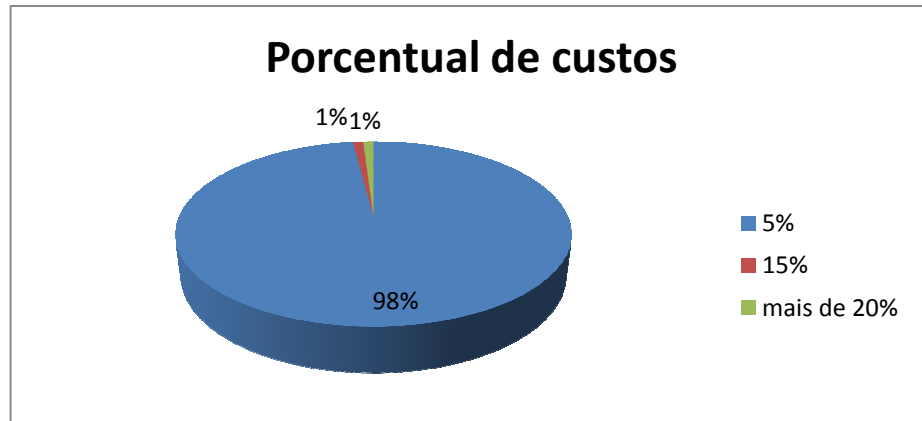
Gráfico 5- Acredita que a terceirização será contratada pela empresa nos próximos anos?



Fonte: O Pesquisador (2014)

A terceirização para muitas empresas trazem problemas e consequências ao passo em que a organização espera a resolução de problemas e adequação dos serviços a serem prestados. Assim 85% do resultado da pesquisa, ou seja, o quesito não pretendem contratar tais serviços justamente pelos problemas sofridos nos últimos anos referente a funcionários terceirizados e serviços não executados com qualidade e satisfação da organização.

Gráfico 6-Quanto à redução de custos, em sua opinião e experiência profissional qual seria o percentual atual para a empresa quanto à terceirização?



Fonte: O Pesquisador (2014)

O nível de custos representados pelas contratações de terceirizados representou na pesquisa apenas 5% quanto a lucros obtidos, resultado da evasão de funcionários e outros problemas trabalhistas.

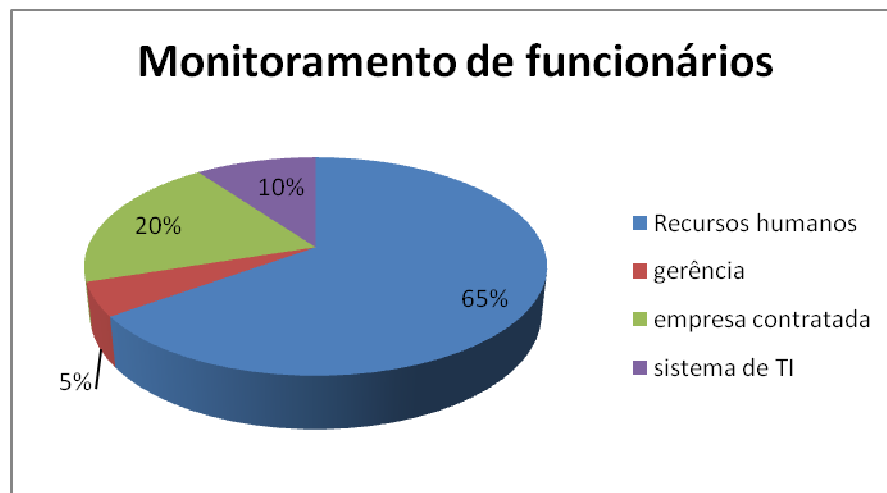
Gráfico 7-. Houve redução de funcionários contratados com a implantação da terceirização?



Fonte: Os Pesquisador (2014)

Apesar de custos baixos, a empresa envolvida na pesquisa não apresentou uma redução de seus funcionários contratados a partir do momento da implantação da terceirização.

Gráfico 8. Os empregados terceirizados são monitorados por qual departamento?



Fonte: Os Pesquisadores (2014)

O gráfico acima demonstra que os funcionários terceirizados são acompanhados, em sua maioria pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa seguido da empresa contratada, gerência e sistema de Tecnologia de Informação.

Gráfico 9- A empresa já teve algum problema trabalhista com empregados terceirizados?



Fonte: O Pesquisador (2014)

A empresa entrevistadas não apresentou problemas quanto a leis trabalhistas com seus funcionários contratados por meio da terceirização até o

momento, apenas a defasagem, mais em questão de processo não ocorreu ainda este ano nenhuma situação.

#### 4.4 ANÁLISE

Mensalmente a empresa contratante tem problemas com a empresa terceirizada contratada por falta de funcionário, falta de pessoal disponível para reposição no posto de trabalho, os funcionários colocam os problemas particulares em primeiro lugar não se importando com a empresa que estão prestando serviço, como: saída antecipada, ida a bancos, dentista do filho, médico da mãe, reunião de filha na escola, marido preso, necessidade pessoais financeiras e outras.

Os profissionais terceirizados se sentem inferiores aos funcionários da empresa contratante e muitas vezes têm medo de se defenderem, pois são ameaçados por seus supervisores de demissão.

Muitas pessoas das equipes selecionadas não são qualificados, a empresa terceirizada pensa somente em atender o contrato e no lucro que terá no final de cada mês sem se preocupar em atender as NR's 32, 07, 09, 15 e para a execução destes serviços exige estudos e/ou cursos especializados, o salário é muito baixo e se submetem a este trabalho no momento de extrema necessidade, a qualquer momento por uma pequena diferença salarial, ou por um outro benefício qualquer deixa aquele emprego e entra em outro.

Outro problema é a facilidade de conseguir um atestado médico no SUS, com isso aproveitam o dia para trabalhar de diarista hoje com o valor em média de R\$ 70,00 o dia.

Atualmente esta mão de obra está escassa no mercado, e a facilidade de encontrar outro emprego é grande, Mas em contra partida os funcionários da empresa terceirizada realiza as tarefas de limpeza diárias e a manutenção predial em todo o espaço da contratante, houve a redução dos custos fixos, pois se trabalha com uma equipe mensal e para serviços pontuais são contratadas equipes extras, como exemplo limpeza de pátio ou de resíduos sólidos na construção civil.

## 5 CONCLUSÃO

Devido à explanação do tema abordado, foi possível a consulta bibliográfica de vários autores para se obter a percepção de como é importante conhecer os atributos para avaliação do nível de satisfação dos serviços terceirizados nas empresas envolvidas na pesquisa, ou seja: a terceirização na construção civil.

Esta pesquisa foi importante porque a empresa pode conhecer a percepção das referidas empresas em relação ao seu negócio e o que faz eles optarem em trabalhar com a mesma.

Pode-se dizer que a empresa busca novas maneiras para beneficiar os serviços terceirizados, para que os mesmos prestem serviços por longo prazo para a empresa, garantindo assim uma melhor qualidade nos serviços prestados.

A empresa precisa entender, que quanto mais experiência o terceirizado possuir em prestar serviços para a mesma, esta tende a ter segurança em relação à aplicação das suas normas de trabalho e políticas internas.

Analisou-se também como as empresas terceirizadas que desejam desenvolver e crescer cada vez mais de acordo com as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, para que os mesmos permaneçam satisfeitos e não procurarem as empresas concorrentes.

A consulta aos indicadores referente à terceirização na construção civil na construtora e incorporadora apresentou-se positiva devido à significativa redução de custos e a velocidade na conclusão das obras, mas desde que a empresa terceirizada siga os procedimentos e tenha segurança em relação à aplicação das normas de trabalho e políticas internas da empresa contratante.

Através deste trabalho, sugerem-se também futuras pesquisas em outras empresas em estudo em relação ao nível de satisfação dos clientes, também ao nível de satisfação dos funcionários.

Diante do estudo realizado, pode-se dizer que todos os objetivos foram atingidos, enriquecendo o conhecimento do pesquisador e identificando todos os aspectos necessários para aumentar a satisfação de terceirizados.

Um estudo assim é extremamente importante, não só para a empresa que se disponibiliza em conceder as informações necessárias para a pesquisa em estudo, mas sim para o pesquisador.

Com este estudo observou-se que a fundamentação teórica tem ligação com os acontecimentos práticos do dia a dia. A informação adquirida nesta etapa de pesquisa e análise é de extrema importância para a edificação do aprendizado do acadêmico e que a partir disto torna-se um profissional no mercado de trabalho muito mais crítico.

## 6 REFERENCIAS

ALMEIDA, André Luiz Paes de, PEREIRA, Leone. **Direito do Trabalho-Coleção elementos do direito**; v.9. São Paulo: editora Revista dos Tribunais, 2010, p.113-114.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, Atlas, 1992.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BROXADO, S.A. **A verdadeira motivação na empresa: entendendo a psicologia organizacional e as dicas para metodologia no dia-a-dia**. --. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CASTRO, C. A. Profissional da informação: perfis e atitudes desejadas. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 10, n. 1, 2000. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/download/346/268>>. Acesso em: 14 Out. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DORNIER, Philippe-Pierre *et al.* **Logística e operações globais**. Textos e casos. São Paulo:Atlas, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestao por Competências**: São Paulo: Editora Gente, 2008.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal: relações industriais**. São Paulo, Atlas, 1980, 5º ed.

FERREIRA, Ana P.; MACHADO, Mariza A. O.; SANTOS, Milena S. T. **Cessão de mão-de-obra e empreitada**. 3. ed. São Paulo: IOB – Thomson, 2004.

FILHO, L. **Configuração dos elementos da responsabilidade social corporativa através da proposição de um modelo conceitual integrado**. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 31., 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FILIPPI, Giancarlo Azevedo. **Capacitação e Qualificação de subempreiteiros na construção civil**. 2003. 141 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade São Paulo, São Paulo, 2003.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 4 ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.

FLEURY. A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 3ª ed. Revista Ampliada. Atlas. São Paulo. 2007.

FLEURY, P.F. **Supply Chain Management: conceitos, oportunidade e desafios de implementação**. Tecnológica. Ano 4. n. 39. p. 24-32. Centro de Estudos em Logística da COPPEAD/UFRJ, 2003.

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto; **O lado (des) humano da Terceirização**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

IORIO, Cecília Soares. **Manual de administração de pessoal**. São Paulo, SENAC, 2001, 4ª Ed.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviços**. São Paulo, Atlas, 2002.

JUNIOR, Alberto C. L.; BARROS, Mércia M. S. B. **Empresas Subempreiteiras: como organizar os processos comercial, de segurança e de produção**. Boletim técnico da Escola Politécnica da USP – BT/PCC/335, São Paulo, 2003.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing. Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo:Futura, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 5. ed. São Paulo, Atlas 2007.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre, Sagra, 1993.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. --. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACOHIN, Gilmar Amilton, **De Transportador Rodoviário de Cargas a Operador Logístico – A Lacuna a Ser Preenchida: Um Estudo de Caso**. Tese de Msc.PPGEP/UFSC, Florianópolis, SC. Brasil.2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico- 3º Ed**. São Paulo: Futura, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, Carlos Roberto. *Ataque ao mundo do trabalho: Terceirização e seus reflexos na segurança e saúde do trabalhador*. 2004. Disponível em: <<http://www.saudeetrabalho.com.br>> . Acesso em: 14 out. 2014.

MIRANDA, L. C. **Custos da qualidade: estudo de caso em uma indústria têxtil**. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br>>. Acesso em: 14.out. 2014.

MOURA, Eduardo. **As sete ferramentas gerenciais da qualidade**. Implementando a melhoria contínua com maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 2004.

OLIVEIRA, Marco. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, A. M. **Os bibliotecários e os profissionais independentes em informação à luz nova Classificação Brasileira de Ocupações (CBO 2005)**

PAGNONCELLI, Dernisio. **Terceirização e Parceirização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993, p.10.

PEREIRA, Sérgio Rodovalho. **Os subempreiteiros, a tecnologia construtiva e a gestão dos recursos humanos nos canteiros de obras de edifícios**. 2003. 291 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

PINTO, M. *Mudança de atitude: O aumento da demanda de transporte rodoviário de carga, combinado com aslongas filas de espera para a compra de insumos, estimula tendência para a compra programada de veículos e implementos*. Guia Frota & Cia. implementos rodoviários/2008. São Paulo, ano V, nº. 5, p. 12-13. Editora Frota Ltda, 2003.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização**. 9.ed. São Paulo: STS, 1998.

RIBEIRO, Áurea; FLEURY Ângela. **Marketing e Serviços: que ainda fazem a diferença**. São Paulo, Saraiva, 2006.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 1997.

SILVA, Ciro Pereira da. **A Terceirização Responsável - Modernidade e Modismo**. São Paulo: LTr, 1997.

SILVA, C. L. da. **Competitividade na cadeia de valor: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial**. Curitiba: Juruá Editora, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor C. P. e FORTUNA, Antonio A. M.. **Gestão com pessoas – uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro, FGV, 2004, 3<sup>o</sup> ed.

TAVARES, Maria da Conceição. **Da substituição de importações ao capitalismo financeiro.** Rio de Janeiro: Zahar, 1983a.

WANKE, P. **Impactos da Sofisticação Logística de Empresas Industriais nas Motivações para Terceirização.** Revista Gestão & Produção, Nov 2004.

**ANEXO- QUESTIONÁRIO**

1. O processo de terceirização ocorreu de que forma:

- Iniciativa dos gestores
- Consultoria
- Necessidades

2. Ao implantar a terceirização foram pesquisadas tais empresas de terceirização por meio de:

- Não houve pesquisas
- Empresas conceituadas
- Por meio de colaboradores

3. Quais os maiores problemas encontrados nos funcionários terceirizados?

- Falta constante
- Falta de qualificação
- Inferioridade

4. Na sua opinião empresarial, a terceirização neste setor é positiva, apesar de ter que contratar outros funcionários?

- Sim
- Não

5. Acredita que a terceirização será contratada pela empresa nos próximos anos?

- Sim
- Não
- Talvez

6. Quanto à redução de custos, em sua opinião e experiência profissional qual seria o percentual atual para a empresa quanto à terceirização?

5%

15%

mais de 20%

7. Houve redução de funcionários contratados com a implantação da terceirização?

Sim

Não

8. Os empregados terceirizados são monitorados por qual departamento?

Recursos Humanos

Gerência

Empresa contratada

Sistema de TI

9. A empresa já teve algum problema trabalhista com empregados terceirizados?

Sim

Não