



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

Carlos Alberto Umbelino

**A RESPONSABILIDADE SUBSIDIÁRIA DAS EMPRESAS
TOMADORAS DE SERVIÇOS: ESTUDO DE ACÓRDÃOS DO
TRT – JANEIRO A JUNHO DE 2003**

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS

2003

CARLOS UMBELINO

**A RESPONSABILIDADE SUBSIDIÁRIA DAS EMPRESAS
TOMADORAS DE SERVIÇOS: ESTUDO DE ACÓRDÃOS DO
TRT – JANEIRO A JUNHO DE 2003**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Engenharia de
Produção.

Orientador: Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2003**

CARLOS UMBELINO

**A RESPONSABILIDADE SUBSIDIÁRIA DAS EMPRESAS
TOMADORAS DE SERVIÇOS: ESTUDO DE ACÓRDÃOS DO TRT –
JANEIRO A JUNHO DE 2003**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 17 de fevereiro de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.
Orientador

Prof^a. Edís Mafra Lapolli, Dra.

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

*À Janete Maria Martins, minha esposa, companheira
nas horas de alegrias e tristezas;*

*À Manuella Martins Umbelino e Diogo Martins
Umbelino, meus queridos filhos, razão de minha
persistência;*

*À Ondino Umbelino (in memoriam) e Walmira Maria
Umbelino, meus pais, Paulo Roberto Umbelino,
Neide Lúcia Umbelino e Elizabete Umbelino,
meus irmãos, pelo carinho e confiança.*

AGRADECIMENTOS

À Deus, sem ele nada seria possível.

À Janete, pelo amor, paciência e carinho que tem dedicado em toda essa nossa caminhada, juntos.

Aos meus amados filhos, Manuella e Diogo, que nos momentos em que estive ausente de suas vidas, souberam compreender os motivos.

Aos meus pais, pela formação de meu do meu ser.

Ao meu orientador. Prof. Emílio, pelo esforço, dedicação e paciência dispensados.

Aos meus companheiros do escritório, Alípio, Liane e Marisa, pela solidariedade, além do incentivo que me foi de grande valia.

A Eva, Neiva e Rosimeri, sem a ajuda dessas grandes amigas nada seria possível.

Aos colegas de disciplina, pelos bons momentos que passamos juntos.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós_Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela atenção e dedicação que dispensaram para que meu trabalho pudesse ser realizado.

Enfim, a todos aqueles que neste momento não lembro, mas de alguma maneira contribuíram para o desfecho deste trabalho, minha eterna gratidão!

*“A vida está cheia de desafios que, se
aproveitados de forma criativa, transformam-se
em oportunidades”
(Maxwell Maltz)*

RESUMO

UMBELINO, Carlos Alberto. **A responsabilidade subsidiária das empresas tomadoras de serviços**: estudo de acórdãos do TRT – janeiro a junho de 2003. 2003. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente estudo foi realizado com o objetivo de apresentar um roteiro para o processo de terceirização, de modo a garantir que a empresa não venha responder subsidiariamente por faltas cometidas pelos contratados. Os dados foram coletados através dos julgados (acórdãos) do Tribunal Regional do Trabalho de Santa Catarina, nas Varas do Trabalho de Florianópolis e São José/SC, no período de janeiro a junho/03, onde foram analisados 10 processos, dos 97 identificados, os quais revelaram os principais motivos que acarretaram a responsabilidade subsidiária, da contratante. Os pressupostos empíricos foram consubstanciados pela revisão da literatura que abordou o tema, a partir de onde, identificou-se as atividades passíveis de serem terceirizadas, bem como os principais problemas observados a partir da implementação dos processo de terceirização. Constatou-se como responsabilidade subsidiária nos acórdãos a falta de planejamento e controle por parte da contratante. Assim, com base nos dados analisados, elaborou-se um roteiro de etapas que contempla três passos: 1- Planejamento - nesta fase buscou-se identificar a missão da empresa, as atividades passíveis de serem terceirizadas e a formação do perfil do parceiro. 2- Ação – etapa a qual contemplou a formalização da minuta do contrato de prestação de serviço, o parceiro e o gestor do contrato. 3- Controle – fase final da proposta a qual acompanha e fiscaliza contrato de terceirização. A proposta metodológica buscou inibir a responsabilidade subsidiária da contratante na terceirização.

Palavras chave: Terceirização. Contratante. Contratado. Responsabilidade subsidiária.

ABSTRACT

UMBELINO, Carlos Alberto. **The subsidiary responsibility of taken service companies:** TRT sentence study – January to June of 2003. 2003. 138s. Dissertation (Master's degree in Production Engineering) – Technological Center, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis.

The present study was accomplished with the objective of presenting a route for the outsourcing process, in way to guarantee that the company doesn't answer subsidiarily for lacks made by the contracted ones. The data were collected through the judged (sentences) of the Work Regional Tribunal of Santa Catarina, in the Work Staff of Florianópolis and São José/SC, in the period of January to June/03, where 10 processes were analyzed, among 97 identified, which revealed the principal reasons that caused the subsidiary responsibility, of the contracting party. The empiric presuppositions were consolidated for the revision of the literature that approached the theme, starting from where, it identified the susceptible to activities they be outsource, as well as the principal problems observed starting from performing of the outsourcing process. It was verified as subsidiary responsibility in the sentences the planning lack and control by the part of the contracting party. Then, with base in the analyzed data, a route of stages was elaborated that contemplates three steps: 1 - Planning - in this phase it was looked for to identify the mission of the company, the susceptible to activities be outsource and the formation of the partner's profile. 2 – Action – stage which contemplated the formalização of the rough draft of the contract of service installment, the partner and the manager of the contract. 3 – Control – final phase of the proposal which follows and it fiscalizes outsourcing contract. The methodological proposal looked for to inhibit the responsibility it would subsidize of the outsourcing contracting party.

Words key: Outsourcing. Contracting party. Contracted. Subsidiary responsibility.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo das atividades empresariais.....	24
Quadro 2: Vantagens e desvantagens da terceirização.....	35
Quadro 3: Transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão	50
Quadro 4: Classificação e atividades realizadas.....	70
Quadro 5: Resultado da análise das empresas contratadas e acórdãos	100
Quadro 6: Cronograma de Acompanhamento do Contrato.....	130
Quadro 7: Relatório final processo.....	131

LISTA DE SIGLAS

CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
DJU	Diário Jurídico da União
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GRPS	Guia de Recolhimento da Previdência Social
INSS	Instituto Nacional da Previdência Social
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Justificativa	14
1.3 Problema	15
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo geral.....	17
1.4.2 Objetivos específicos.....	17
1.5 Importância do trabalho	18
1.6 Delimitação	19
1.7 Estrutura da Pesquisa	20
2 REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1 Terceirização	22
2.1.1 Conceito de terceirização.....	22
2.1.2 A terceirização no Mundo	26
2.1.3 A terceirização no Brasil	27
2.1.4 Conseqüências da terceirização	29
2.1.5 Premissas da terceirização	33
2.2 Responsabilidade Solidária	50
2.3 Responsabilidade Subsidiária	52
2.4 Posição Jurisprudencial	59
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1 Tipo de pesquisa	65

3.2 Instrumento de pesquisa	66
3.2.1 Pesquisa documental.....	66
3.2.2 Entrevista.....	68
3.3 Procedimentos para a coleta de dados	69
3.4 Etapas da pesquisa	70
3.5 Apresentação dos dados	71
3.6 Considerações finais	72
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS	73
4.1 Seleção dos Acórdãos analisados	73
4.2 Descrição das empresas contratantes, contratadas e acórdãos	75
4.2.1 Descrição dos casos estudados	75
4.3 Visão dos casos em análise	95
4.3.1 Principais atividades terceirizadas nas empresas contratantes	96
4.3.2 Razões mais comuns para terceirizar	97
4.3.3 Seleção dos parceiros	98
4.3.4 Transferência das atividades terceirizadas	99
4.3.5 Dados das empresas contratadas e acórdãos	99
4.4 Análise dos acórdãos em estudo	101
4.5 Considerações	110
5 PROPOSTA DE PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO	112
5.1 Justificativa	112
5.2 Mapeamento do processo de terceirização	112
5.3 Passos para terceirização	117
5.3.1 Diagrama de funções do processo de terceirização	118
5.3.2 Planejamento.....	118

5.3.3 Ação	121
5.3.4 Controle	127
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	132
6.1 Conclusões	132
6.2 Dificuldades encontradas	134
6.3 Recomendações para novos estudos.....	135
REFERÊNCIAS.....	136

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No entender de Giosa (1999), terceirizar significa repassar parte do trabalho de uma empresa para terceiros realizarem. A partir deste pensamento, nasce o conceito de terceirização. Uma forma de gerir negócios que torna possível a empresa concentrar seus esforços na atividade principal, transferindo, a terceiros, suas atividades-meio.

A terceirização é um assunto polêmico que divide opiniões. Muitos vêem-na como um risco aos direitos dos trabalhadores, conquistados ao longo do tempo, outros vêem nela, o primeiro passo para a entrada no competitivo mercado mundial.

Com a globalização e os esforços das empresas para ocuparem um lugar de destaque no mercado mundial, o fenômeno da terceirização vem se expandindo a cada dia, trazendo controvérsias e causando muita polêmica na seara do Direito, principalmente para o Direito do Trabalho (GIOSA, 1999).

Queiroz (1998) relata que as empresas modernas, para possuírem condições de competitividade, hoje optam pela contratação de mão-de-obra terceirizada; especializada e de menor custo. O autor diz que a cada dia conta-se com um número maior de empresas que terceirizam suas atividades-meio, concentrando seus esforços nas atividades-fim.

Para Martins (2001), a terceirização não está, especificamente, definida em lei, nem há norma jurídica tratando, até o momento, do tema. Todavia, no entender do autor, trata-se, na verdade, de uma forma de administração, onde o objetivo maior é organizar e estabelecer métodos da atividade empresarial, com o

único intuito: tornar a organização mais competitiva no meio em que atua, concentrando seus esforços na atividade- fim e liberando a atividade-meio para terceiros desenvolver.

1.2 Justificativa

A terceirização, no entender de Queiroz (1998) é uma técnica 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.

Todavia, algumas empresas entendendo o conceito de terceirização, equivocadamente, buscam nesta forma de administração, uma alternativa de sobrevivência, que resulte em redução de despesas, especialmente, custos com a mão-de-obra. Para alguns empresários, erroneamente, mão-de-obra é sinônimo de custos, o que quer dizer despesas.

Partindo desta ótica, no entender de Romita (1992) alguns administradores foram buscar, na terceirização, a saída para os seus problemas econômicos. Desesperadamente, procuram e selecionam parceiros sem critério, tampouco se preocupam com o aspecto competência e especialização dos que estão contratando, buscando tão e somente o menor preço.

Nota-se, através de inúmeros processos trabalhistas que se acumulam nos Tribunais do Trabalho, que grande parte das empresas, no Brasil, não utilizam a terceirização de forma correta. E pior, após serem condenados, subsidiariamente,

pelas faltas de seus parceiros, propagam que a terceirização é problemática, pois resulta em demandas trabalhistas. Todavia, no entender de Queiroz (1998) havendo o pleno conhecimento do que fazer, quando, porquê, onde e como, os riscos trabalhistas com a terceirização são evitados e o processo passa a ter a segurança adequada que garantirá a sua implantação e desenvolvimento com ótimos resultados.

Assim, sob esta perspectiva, preocupado com os resultados negativos que o processo de terceirização pode ocasionar a empresa, quando mal estruturado, sem planejamento, esta pesquisa irá buscar ferramentas, através de um roteiro de etapas, onde o objetivo é estruturar e preparar a empresa para sua nova realidade, evitando a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços.

1.3 Problema

O Instituto da terceirização, segundo Martins (2001), ainda apresenta aspectos polêmicos, mormente no que tange à eventual responsabilidade do tomador de serviços, pois a inadimplência do fornecedor de mão de obra, a teor do dispositivo no item IV, do Enunciado 331, do Tribunal Superior do Trabalho, leva aquele a responder, subsidiariamente, pelas faltas deste, mesmo que sejam empresas públicas.

A responsabilidade subsidiária de empresas tomadoras de serviços, na terceirização, é conseqüência de um processo sem planejamento e mal estruturado, conseqüentemente, na escolha de parceiros sem qualificação, ou pior, sem estrutura

financeira para assumir atividades que anteriormente eram desenvolvidas internamente por empregados.

Castro (2000) diz que a responsabilidade subsidiária do contratante vem calcada nos serviços executados, por parte da empresa prestadora para a tomadora de serviços e do resultado da força de trabalho do empregado. No entender do autor, no momento em que a primeira fornece a mão de obra, a segunda auferes os benefícios desta mão de obra, cria-se um vínculo obrigacional entre as pessoas jurídicas e o trabalhador. Portanto, se a empresa tomadora de serviço, que é a beneficiária direta dos trabalhos prestados pelo trabalhador, não planeja a terceirização, elegendo mal seu parceiro, optando por uma firma inidônea, os Tribunais do Trabalho entendem que aquelas devem responder subsidiariamente pelas faltas cometidas por estas, principalmente, no que tange às obrigações contratuais assumidas em relação aos empregados.

Neste contexto, pretende-se, com este trabalho, responder o seguinte questionamento:

Como é possível terceirizar atividades-meio dentro de uma empresa, sem que esta venha responder, subsidiariamente, pelas faltas cometidas pelos seus contratados?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

- ❖ Desenvolver um roteiro para o processo de terceirização, de modo a garantir que a empresa não venha responder subsidiariamente por faltas cometidas pelos contratados.

1.4.2 Objetivos específicos

- ❖ Listar os serviços passíveis de serem terceirizados, com base na legislação vigente;
- ❖ Identificar, através dos acórdãos estudados, de que modo estes serviços foram transferidos para os terceiros contratados;
- ❖ Identificar, através dos julgados (acórdãos) do Tribunal do Trabalho do Estado de Santa Catarina, período janeiro a junho de 2003, porque existem responsabilidades subsidiárias dos contratantes diante das falhas de seus contratados com a terceirização;
- ❖ Apontar os principais fatores críticos num processo de terceirização;
- ❖ Estruturar um roteiro de etapas para que o processo de terceirização seja implantado, inibindo a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços.

1.5 Importância do trabalho

A prestação de serviços a terceiros tende ao crescimento, à medida que constitui recurso estratégico para melhoria da qualidade dos serviços e para o desenvolvimento das empresas que fazem parte de uma economia globalizada. Ao mesmo tempo em que o processo de terceirização desponta como tendência irreversível no âmbito estrutural das empresas, questiona-se, o modo como vem sendo implantado e os resultados que podem decorrer de sua implantação, quando mal estruturada.

Os Tribunais do Trabalho vêm detectando responsabilidade subsidiária, quando o tomador de serviços (contratante) utiliza-se da terceirização como forma de burlar a legislação vigente ou mesmo com o intuito de auferir benefícios em prejuízos de outrem. Ademais, tanto o poder judiciário, como os especialistas entendem que a terceirização não tem como objetivo a redução do número de empregados contratados e nem mesmo dos custos diretos das empresas. Seu intuito principal é deixar a empresa focada em sua atividade-fim, transferindo as atividades-meio para terceiros, com isso, além de se tornar uma especialista naquilo que faz, gerará novos mercados de trabalho com a contratação de terceiros para desenvolver as atividades-meio.

Segundo Riau (2001), tanto as pesquisas nacionais como as mundiais, têm demonstrado que a terceirização é, hoje, a maior fonte de emprego, tal a diversificação de suas aplicações.

No Brasil, principalmente no Estado de São Paulo, 48% dos empregos gerados nas diversas áreas como: transporte de pessoas, bens materiais e valores,

digitação, limpeza e conservação, vigilância e manutenção predial, entre outras o são em decorrência de serviços terceirizados (RIAU, 2001).

Todavia, para que esta gestão administrativa seja eficaz, é fundamental que a contratação dos serviços seja planejada e que o contratante saiba a quem confiar as atividades terceirizadas.

Desta feita, o presente trabalho pretende oferecer contribuições ao processo de terceirização, como gerar uma coletânea da bibliografia atualizada, criar uma visão sobre o assunto; mostrar os resultados negativos que o processo de terceirização poderá acarretar nas empresas, quando não planejado. Pretende-se ainda, criar uma metodologia com critérios que venham a auxiliar no processo de terceirização.

Assim, justifica-se a pesquisa cuja contribuição se destina, através da metodologia exposta a auxiliar a empresa na implantação da terceirização, bem como selecionar e escolher os parceiros que satisfaçam as necessidades e conveniências da empresa contratante, sem correr riscos de uma eventual responsabilidade subsidiária.

As contribuições deste trabalho visam auxiliar o processo de decisão nas empresas que utilizam a terceirização como modelo de gestão.

1.6 Delimitação

O presente trabalho não buscará avaliar as vantagens ou desvantagens da terceirização nas organizações, mais os resultados que esta pode acarretar quando não planejada.

Terá as seguintes limitações:

- a) Abordará os julgados publicados (acórdãos), no período compreendido entre 01/01/03 a 30/06/03, do Tribunal Regional do Trabalho do Estado de Santa Catarina, Varas de São José e Florianópolis, onde os tomadores de serviços foram responsabilizados, subsidiariamente, pelas faltas de seus contratados.
- b) Identificará, nos acórdãos publicados, quais os motivos que levam a responsabilidade subsidiária do tomador de serviço.

Como a pesquisa se limitará a análise dez 10 (dez) acórdãos procedentes do TRT-12R, é possível que haja outros motivos, em outros tribunais que possam levar os contratantes a arcarem com a responsabilidade subsidiária.

1.7 Estrutura da Pesquisa

Este trabalho apresenta a seguinte estrutura:

Capítulo 1: Contextualiza e apresenta o problema de pesquisa, os objetivos da dissertação e a importância de alcançá-los.

Capítulo 2: Apresenta a fundamentação teórica sobre terceirização; a terceirização no mundo e no Brasil; as conseqüências da terceirização e suas premissas; responsabilidade solidária, subsidiária e posição jurisprudencial.

Capítulo 3: Apresenta o procedimento metodológico que norteou a pesquisa.

Capítulo 4: Apresenta os resultados e a análise dos dados levantados.

Capítulo 5: Apresenta a proposta de processo de terceirização.

Capítulo 6: Apresenta as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Terceirização, globalização e competitividade são palavras que cada vez mais se tornam comuns no meio empresarial. A reestruturação econômica e empresarial é exigida diariamente, sendo fator essencial para a empresa concorrer com cenário nacional e internacional.

Atualmente, as empresas querem racionalizar seu trabalho, visando exclusivamente, o desenvolvimento de sua atividade-fim com objetivo de se tornarem mais competitivas.

Segundo Queiroz (1998), o aprimoramento desta visão é necessário para que o resultado final do processo de terceirização atenda as expectativas das empresas contratantes e todos os que estão envolvidos neste processo.

Neste capítulo será apresentada a revisão de literatura, iniciando-se com uma abordagem sobre terceirização, seguindo para as atividades passíveis de terceirizar; elaboração e gestão de contratos e, concluindo com abordagem acerca da responsabilidade solidária, responsabilidade subsidiária e posição jurisprudencial.

2.1 Terceirização

2.1.1 Conceito de terceirização

Segundo Polônio (2000, p. 97), “a terceirização nada mais é do que um processo de gestão empresarial, onde a contratante transfere para terceiros

(pessoas físicas ou jurídicas) serviços que anteriormente eram executados, dentro da própria empresa, por seus empregados”.

Para Marras (2000), terceirização, num âmbito mais geral, é o ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas ou serviço a um profissional ou empresa sem vínculo empregatício com a tomadora desse serviço, estabelecendo-se condições contratuais de custo, prazo e resultados esperados, entre outras.

Já Giosa (1999), entende que a terceirização é uma técnica moderna de administração, baseada num processo de gestão, que leva a empresa a mudanças estruturais e culturais, com objetivo único de atingir melhores resultados.

Halevi (apud WOLFF, 2001, p. 109), define a terceirização como sendo uma “filosofia de gerenciamento”. De acordo com o pensamento do autor, este termo engloba três diferentes conceitos: sub-contratação de alguns trabalhos que não são atividades-fim da empresa; laços de parceria de longo prazo com outra empresa; utilização de produtos e componentes que anteriormente eram produzidos pela empresa.

O termo terceirização, conforme enfatiza Leiria (1993), é empregado para designar a prática adotada por muitas empresas em contratar serviços de terceiros para suas atividades-meio, o que permite que a empresa, no entender de Davis (1992), concentre sua atenção nas atividades para as quais foi estabelecida sua criação e que justificam sua presença no mercado.

O entendimento de Leiria e Davis sobre o tema é referenciado por Giosa (1999, p. 14) quando afirma que:

A terceirização é um processo pelo qual as empresas repassam algumas atividades para terceiros e com os quais se estabelecem uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

O Quadro 1 apresenta o comparativo das atividades empresariais, onde ficará definindo o que é atividade-meio e atividade-fim.

Meio	Fim
<ul style="list-style-type: none"> • São aquelas que agregam custos ao produto. • Caracterizam-se como ações e atitudes administrativas, ou intermediárias no processo produtivo, nas empresas, apoiando ou suportando a produção, sem interferir na qualidade ou no funcionamento do produto. • Mantê-las como gestão própria, administrando-as diretamente, traz incrementos no custo operacional das empresas, que repassado ao preço final do produto, vai encarecê-lo reduzindo a sua competitividade e atratividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • São aquelas que agregam valor ao produto. • Fazem parte intrínseca do processo produtivo, sendo essenciais na montagem, construção e manufatura, do produto. Estão diretamente ligadas à qualidade e ao funcionamento do produto. • O gerenciamento desta atividade está sempre dirigido para a melhoria do produto, aprimorando-se a tecnologia, adquirindo novos conhecimentos, que aplicados no produto, o farão mais atrativo e eficaz, moderno, tecnicamente avançado e mais competitivo, atendendo as necessidades do mercado. Com isso aumenta o seu consumo, melhorando a rentabilidade das empresas.

Fonte Queiroz (1998, p. 101).

Quadro 1: Comparativo das atividades- meio e atividade-fim

Reforçando o significado de terceirização, no que diz respeito as atividades-fim e atividades-meio, Ellison e Miller (1995) dizem que, em vez da empresa fazer todas as coisas a todos os clientes, a tendência dos negócios hoje é determinar o que eles fazem melhor e, então, concentrar-se para superar só as

áreas de sua competência, transferindo outras atividades, também ligadas a sua atividade-fim, a parceiros.

Queiroz (1998) observa que quando a empresa terceiriza atividades que originariamente eram desenvolvidas no seu interior, esta técnica nada mais é de que a compra de bens e serviços e ou de serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim, permitindo a empresa compradora, concentrar sua energia em sua vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade, produtividade e competitividade. Para o autor a terceirização pode ser vista como a horizontalização das empresas e quando bem estruturadas podem trazer os seguintes ganhos empresariais:

- fornecedores especializados;
- administração e qualidade nos serviços prestados;
- estrutura básica e ágil;
- reutilização produtiva dos espaços;
- investimentos direcionados para a atividade fim;
- supervisão envolvida no produto e mais voltada para qualidade e,
- resultados competitivos.

Fontanella; Tavares e Leiria (1994), dizem que o neologismo criado pela terceirização é representado pela horizontalização da atividade econômica, através da qual grandes empresas estão transferindo para outras, partes das funções até então por elas exercidas, concentrando-se em atividades cada vez mais restritas e identificadas com a finalidade da própria empresa.

Englobando todos os pensamentos dos autores, Queiroz (1998, p.53) relata que “a terceirização é uma técnica administrativa que gera um processo

metódico”. O processo nada mais é do que o gerenciamento da transferência, a terceiros, das atividades-meio 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.

2.1.2 A terceirização no Mundo

A terceirização, segundo Polônio (2000), surgiu naturalmente no início do século XIX, na economia francesa. Na época não se podia percebê-la como um instrumento de gestão empresarial, como se verifica nos dias atuais, mas como uma limitação da capacidade de diversificação das atividades-fim e atividades-meio.

Leiria (1993) afirma que a palavra “terceirização” surgiu nos EUA, antes da II Guerra Mundial, posteriormente consolidou-se como técnica de administração a partir da década de 50, quando surgiu um desenvolvimento acelerado na Indústria Automobilística.

Queiroz (1998) defende a mesma idéia de Leiria (1993), quando diz que a terceirização nasceu nos EUA, porém na década de 40, quando este se aliou aos países Europeus para combater os nazistas e, em seguida, para lutar contra o Japão. Segundo o autor, a técnica de terceirizar atividades-meio teve fundamental importância na II Guerra Mundial, pois a indústria armadora, na ânsia de produzir mais e mais, descobriu que algumas atividades de suporte poderiam ser transferidas a terceiros, empresas prestadoras de serviços. Após a segunda Guerra, a terceirização evoluiu de tal forma que passou a ser considerada como uma técnica administrativa.

O termo terceirização segundo Arnold (apud WOLFF, 2001, p. 107) surgiu da tradução da expressão “*outsourcing*” que é transcrita na literatura como uma abreviatura para “*outside resource using*”, ou seja, “uso de recursos externos”.

Declara Queiroz (1998) que “*outsourcing*” é a efetivação de atividades anteriormente praticadas internamente, agora com recursos externos à empresa. Com esta perspectiva externa os limites empresariais tornaram-se cada vez mais interessantes, pois suas fronteiras, que anteriormente tinham limites, agora são incorporadas por parceiros externos para criar e adicionar valor para os consumidores finais.

Assim como Queiroz (1998) e Leria (1993), os autores Castro (2000) e Santos (1993), são uníssomos ao confirmarem que o termo terceirização foi derivado da palavra “*outsourcing*”, a qual surgiu nos EUA, durante a II Guerra Mundial. Para estes autores “*outsourcing*” significa transferir para terceiros atividades que anteriormente eram desenvolvidas nas empresas por seus funcionários.

2.1.3 A terceirização no Brasil

Segundo Queiroz (1998) a terceirização foi implantada no Brasil, gradativamente, com a vinda das primeiras empresas multinacionais (automobilísticas). O Autor expõe que desde a década de 50 até, aproximadamente, 1989 as empresas se utilizavam da terceirização apenas como meio de reduzir custos com mão-de-obra. Não havia a preocupação com qualidade, eficiência e especialização dos serviços terceirizados.

Martins (2001, p.16) lembra que “no Brasil, a noção de terceirização foi trazida por multinacionais na década de cinquenta, pelo interesse que tinham em se preocupar apenas com a essência do seu negócio”. Segundo o autor, a indústria automobilística é exemplo de terceirização, pois contratava a prestação de serviços de terceiros para a produção de componentes do automóvel, que após a confecção eram reunidas as peças na fábrica para a montagem final do veículo.

Já Leiria (1993), concorda com Queiroz (1998) e Martins (2001), quando diz que a prática de contratar terceiros, no Brasil, aportou junto com as indústrias automobilísticas, estas não passavam de "simples" montadoras, adquirindo insumos de diversos parceiros e autorizando revendedores. O autor acrescenta que esta estratégia de gestão moderna, originário da língua inglesa, no Brasil fortaleceu-se graças ao programa da Riocell S.A. que, em 1982, transferiu para "terceiros" parte de suas atividades-meio. Embora esta organização já tivesse contratado, em 1976, uma empresa para realizar o transporte de seu pessoal e na década de 60 empresas para terraplanagem e preparo do solo, a terceirização, como forma de contratar mão-de-obra para desenvolver atividades dentro da organização, só se deu em 1982.

Giosa (1999), ao falar da terceirização no Brasil, relata que esta, quando foi introduzida em nosso país, seu prisma era diferente daquele originário dos EUA. Segundo o autor a recessão foi o que levou as empresa a refletirem sobre sua atuação. O mercado que se encontrava cada vez mais recessivo, buscava meios de minimizar custos, diminuindo a mão-de-obra. Ao mesmo tempo, a terceirização demonstrava o outro lado da moeda, possibilitando aberturas de novas empresas, restringindo assim, de certo modo, o impacto social da recessão do desemprego.

Para Castro (2000), a terceirização, no Brasil, encontrou seus primeiros sinais de existência a partir de 1966, com a promulgação dos Decretos-leis 1.212 e 1.216, que autorizam prestação de serviços de segurança bancária por empresas interpostas na relação de trabalho; também com o Decreto 62.756, de 1968 que regulamenta o funcionamento de agências de colocação ou intermediação da mão-de-obra e por fim com o Decreto-lei 1.034, de 1969 que determina medidas de segurança para o funcionamento de empresas de segurança bancária.

Após análise do posicionamento dos autores é possível observar que, antes das instalações das multinacionais automobilísticas aqui no Brasil, ou ainda anterior aos decretos leis que tratavam do assunto específico, a terceirização no Brasil dava seus primeiros passos em 1943, quando da publicação a Lei 5452/43, CLT. O artigo 455, da CLT, já estabelecia a responsabilidade do empreiteiro principal pelas obrigações contraídas e inadimplidas pelo sub empreiteiro na contratação de pessoas para a execução do contrato de sub-empregada.

2.1.4 Conseqüências da terceirização

A Terceirização, conforme já visto, não se traduz em mero modismo passageiro, mas em fator capaz de contribuir para racionalização do sistema produtivo. E, juntamente com a flexibilização das normas, poderá abrir caminhos para que as empresas possam adequar-se ao inevitável processo de globalização.

No entender de Giosa (1999), alijar-se desse processo globalizado, será permanecer na contramão da história. Entretanto, todo processo, toda modificação, traz conseqüências positivas e negativas, porém é muito importante o papel do

administrador que deverá ter a sensibilidade de sentir e captar as necessidades da empresa, propiciando a transição de forma menos traumatizante aos seus funcionários.

a) Conseqüências positivas

A terceirização, sob o ponto de vista econômico, é capaz de criar parcerias e de permitir que a empresa concentre seus esforços no processo principal de sua atividade, com o conseqüente aumento da qualidade e melhor administração do tempo de produção. Permitirá, segundo Queiroz (1998), um aumento da especialização e, por conseqüência, da produtividade, além de estimular a competência, que resultará no fortalecimento da economia de mercado.

Fontanella, Tavares e Leiria (1994) apresentam como conseqüências positivas da implantação da terceirização:

- melhoria da qualidade dos serviços, barateando o custo do produto final;
- mudança na relação entre as partes da cadeia produtiva;
- geração de facilidade na desburocratização;
- aumento da eficiência dos processos;
- melhoria da qualidade dos serviços e dos produtos.

Já Giosa (1999, p.85) em seu quadro sinóptico, relata que a terceirização traz para as empresas:

- desenvolvimento econômico;

- especialização dos serviços;
- competitividade;
- busca da qualidade;
- controles adequados;
- aprimoramento do sistema de custeio;
- esforço de treinamento e desenvolvimento profissional;
- diminuição do desperdiço;
- valorização dos talentos humanos;
- agilidade das decisões;
- menor custo;
- maior lucratividade e crescimento.

Observa-se que a terceirização busca a competitividade com maior agilidade, todavia para que isto ocorra é necessário que exista, entre o contratado e o contratante, uma relação de confiança, de proximidade, de transferência de objetivos e da definitiva superação da política. São mudanças que exigem novos padrões de comportamento e alterações na própria mentalidade empresarial.

b) Conseqüências Negativas

Segundo Oliveira (1994) a terceirização não é um processo totalmente tranqüilo e isento de problemas. Ao contrário, muita coisa pode sair errada e a empresa deve tomar cuidados especiais para que não sobrevenham os dissabores, tais como:

1. risco de ações trabalhistas movidas por ex-empregados que se sentem prejudicados por terem sido obrigados a mudar a natureza de seu vínculo com a empresa;
2. risco de se escolher um fornecedor do produto ou serviço terceirizado, que seja pouco eficiente;
3. risco de defasagem tecnológica do fornecedor, em relação à companhia que terceiriza;
4. risco de que a terceirização se transforme numa fonte potencial de corrupção interna;
5. risco de se perder o controle efetivo sobre os trabalhos da empresa contratada para se realizar um dado serviço terceirizado, e com isso haver uma degradação da qualidade desse serviço, ou então uma desvirtuação das atividades desempenhadas pelos funcionários do fornecedor;
6. risco de que os empregados da empresa fornecedora não se ajustem aos padrões de conduta e aos procedimentos de trabalho vigentes na empresa contratante, ou vice-versa, provocando-se, com esse estado de coisas, conflitos difíceis de resolver.

Estas considerações apontadas acabam reportando à abordagem contingencial, onde cada empresa, à luz da sua cultura e filosofia de ação, deverá repercutir, internamente, os graus de dificuldades e de facilitação, para chegar a um equilíbrio decisório, sempre com a visão estratégica, para a implementação da terceirização.

2.1.5 Premissas da terceirização

a) Planejamento

Segundo Castro (2000) a necessidade de sobrevivência das empresas, devido à crise em que o mundo se encontra, acelerou o processo na busca do aperfeiçoamento de técnicas novas e modernas de administração, visando sempre resultados nos processo de gestão das empresas. É exatamente neste âmbito que deve ser enfocada a terceirização, por se tratar de um projeto moderno e arrojado de administração, onde se busca, claramente, a qualidade de serviços, ligados a eficiência com a redução de custos. Todavia, para que esse método moderno de gestão dê certo, é necessário que seja planejado adequadamente, analisando os riscos que poderão advir com ele, pois, ao contrário, resultará em prejuízos de ordem financeira para a empresa.

Para Queiroz (1998) o planejamento é o início do desenvolvimento do processo de terceirização, pois é nele que se fazem os levantamentos dos pontos fracos da empresa, identifica-se as necessidades de melhorias, verifica-se o mercado de fornecimento de serviços, define-se as atividades a serem terceirizadas, por fim, se estabelece os métodos a serem utilizados.

Segundo Leiria (1993) na terceirização deve-se contemplar os seguintes passos:

- planejamento
- ação
- controle

Rezende (2002) completa o pensamento de Queiroz (1998) e Leiria (1993) ao relatar que, para o processo de terceirização dar certo, é preciso que todos os fatores relevantes sejam devidamente analisados, pois ao contrário, é grande a possibilidade dos resultados saírem distantes do esperado.

No Quadro 2, estão os principais fatores relevantes num processo de terceirização, do ponto de vista de Giosa (1999); Geia (1992); Hendry (1997); Leiria (1993) e Vanca (1994 apud TOMÈ, 1998, p. 20).

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação; • Diminuição dos desperdícios; • Redução das atividades-meio; • Aumento da qualidade; • Ganhos de flexibilidade; • Aumento da especialização do serviço; • Aprimoramento do sistema de custeio; • Maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional; • Maior agilidade nas decisões; • Menor custo; • Maior lucratividade e crescimento; • Favorecimento da economia de mercado; • Otimização dos serviços; • Redução dos níveis hierárquicos; • Aumento da produtividade e competitividade; • Redução do quadro direto de empregados; • Diminuição da ociosidade das máquinas; • Maior poder de negociação; • Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas; • Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos; • Economia de escala; • Diminuição do risco de obsolescência das máquinas, durante a recessão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção; • Resistências e conservadorismo; • Risco de coordenação dos contratos; • Falta de parâmetros de custos internos; • Demissões na fase inicial; • Custo de demissões; • Dificuldade de encontrar a parceria ideal • Falta de cuidado na escolha dos fornecedores; • Aumento do risco a ser administrado; • Conflito com os sindicatos; • Mudança na estrutura do poder; • Aumento da dependência de terceiros; • Perca do vínculo para com o empregado; • Desconhecimento da legislação trabalhista; • Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados; • Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.

Fonte: Tomé (1998, p.20)

Quadro 2 : Vantagens e desvantagens da terceirização

Com o quadro 2, pode-se refletir sobre os mais relevantes fatores positivos e negativos da terceirização.

A tomada de decisão mais importante no momento em que a empresa está desenvolvendo o projeto de terceirização, no entender de Queiroz (1998), é identificar as vantagens e desvantagens do processo a ser implantado. Posteriormente, a empresa deve definir bem quais são os seus interesses e objetivos e o que pretende com eles.

O marco inicial do planejamento é o momento em que a empresa define e estabelece seus objetivos e interesses. O passo seguinte é detectar quais as áreas que serão atingidas pela terceirização e quais os funcionários a serem dispensados.

No entender de Leria (1993) todos dentro da organização devem estar preparados para as mudanças que irão ocorrer, pois, ao contrário, a terceirização gerará uma catástrofe social.

Assim, com base no pensamento dos autores, considerando que a terceirização é um processo de administração participativa, entende-se que para contratar terceiros para executar tarefas que, anteriormente, eram realizados por funcionários da empresa, é necessário fazer um diagnóstico da atual situação da organização. O diagnóstico deve ter início a partir da identificação das atividades passíveis de serem terceirizadas, apontando as vantagens e desvantagens deste processo. Por fim, identificando as atividades passíveis de serem terceirizadas.

b) Atividades passíveis de terceirizar

Segundo Oliveira (1994), antes de se pensar em terceirização, é necessário que as empresas já possuam um planejamento estratégico, ou seja, deverão ter definido, o que produzir, para quem produzir, como produzir e onde

produzir. Desta forma, a empresa terá idéia da sua missão e, conseqüentemente, das atividades acessórias para se alcançar este fim, pois somente estas poderão ser repassadas a terceiros.

Queiroz (1998) entende que não basta identificar apenas as atividades passíveis de serem terceirizadas, mas encontrar, acima de tudo, terceiro que seja realmente um parceiro, pois a confiança mútua é essencial. Essa confiança exige uma transferência de *know-how*, e até de tecnologia, para que o parceiro alcance os graus de eficiência e eficácia necessários. Com o *know-how* adequado, a qualidade do produto ou serviço aumenta. Desta forma, a empresa terá que ser aberta ao terceiro, para que ele possa conhecer suas técnicas de trabalho, mas, principalmente, para que possa absorver a cultura da empresa, pois muitas vezes ele irá trabalhar, lado a lado, com o empregado, e, é de bom alvitre, minimizar os choques.

Com a terceirização, diz Martins (2001), a desburocratização é muito grande. Todo o processo deve ser conduzido com a maior lisura, dentro da lei e das normas sindicais.

Giosa (1999) concorda com Martins (2001), porém diz que a terceirização deve ocorrer, primeiramente, nas atividades-meio, aquelas de suporte. Segundo o autor, a primeira forma de terceirização que surgiu foi a compra de matérias-primas, e ainda hoje, é praticada por todas as empresas, embora ainda haja empresas que preferem explorar, por si só, suas matérias-primas. Outra forma muito utilizada consiste em contratar terceiros, mão-de-obra especializada, para a realização das atividades não essenciais da empresa, como limpeza, segurança, manutenção, alimentação, publicidade, etc. A terceirização ainda é contemplada pela lei 7.102/83 (transporte de valores, vigilância empresarial e segurança pessoal), lei 7.290/84

(transportador rodoviário autônomo), lei 4.886/65 (representação comercial autônoma), lei 6.019/74 (trabalhador temporário).

Martins (2001), entende que o trabalho temporário é uma forma de terceirização. Existe ainda, uma outra alternativa, que é terceirizar áreas de apoio administrativo e aquelas não ligadas à atividade principal.

Novos nichos de mercado para o pequeno capital estão surgindo na economia. As empresas que antes se encarregavam de produzir todos os elos de sua cadeia produtiva, agora estão sendo forçadas a transferir, para terceiros, suas atividades meio. É o chamado processo de Terceirização.

No entender de Queiroz (1998) com a globalização, o mundo se tornou mais competitivo, e a única saída para uma organização obter o sucesso é acompanhar as mudanças. Para o autor a terceirização é medida estratégica, porque permite a concentração de energia nas atividades-fim das empresas, com ganhos adicionais pela redução de custos administrativos. É oportuno de se fazer, porque o Judiciário Trabalhista vem alterando seus conceitos, abandonando a prioridade às garantias individuais e dirigindo-se para os ganhos coletivos. É legal, no sentido de segurança, de que à vontade da empresa seja consagrada pela ótica judicial, desde que sejam tomados os devidos cuidados nas contratações, o que é perfeitamente possível e desejável.

c) Elaboração de contratos

Segundo Gomes (2002) o termo *contractum*, originário do direito romano, não significava, segundo a opinião de ilustres romanistas, o acordo de vontade

dirigido a construir uma relação obrigatória, mas, indicava de um modo geral, um negócio, menos aquele acordo. Distinto do contrato era a figura do pacto (*pactio na conventio*), que era definida como *duorum vel plurium in idem placitum et consensus* (1.1/2.D. 2,14 conforme Mário Allara, “*La Teoria Generale Del Contrato*” página 8). Assinala o autor que o Direito Romano em sua evolução interior, foi levado a considerar a exclusiva figura da convenção e a identificá-la com o contrato. Esta concepção dogmática encontra seu ulterior desenvolvimento no direito comum e constitui axioma do direito moderno.

Já para Milhomens (2002), o contrato é um negócio jurídico por meio do qual se cria, modifica, resguarda, transfere ou extingue obrigação. Na concepção do autor é através do contrato que duas ou mais pessoas manifestam sua vontade sobre determinado objeto, satisfazendo suas necessidades negociais.

Todavia, o contrato para ter eficácia jurídica, no entender Luz (2003), deve satisfazer certas condições que dizem respeito ao seu objeto, à maneira de ser feito (forma) e às pessoas contratantes.

Como nos contratos, há sempre interesses opostos das partes contratantes, Rizzardo (1988), diz que a harmonização dos termos constitui o objetivo da relação jurídica contratual. Há uma imposição ética que domina toda matéria contratual, vedando o emprego da astúcia e da deslealdade e impondo a observância da boa-fé e lealdade, tanto na manifestação da vontade como, principalmente, na interpretação e execução do contrato. Num contrato as partes são obrigadas a dirigir a manifestação da vontade dentro dos interesses que as levaram a se aproximarem, de forma clara e autêntica, sem uso de subterfúgios ou intenções outras que não as expressas no instrumento formalizado. A segurança das relações jurídicas depende, em grande parte, da lealdade e da confiança recíproca. Impende

que haja entre os contratantes um mínimo necessário de credibilidade, sem o qual os negócios não encontrariam ambiente propício para se efetivarem. E esse pressuposto é gerado pela boa-fé ou sinceridade das vontades ao firmarem os direitos e obrigações. Todavia, mesmo que exista lealdade, boa-fé, interesse das partes, num contrato para se firmar direitos e obrigações, é necessário que esteja redigido dentro das formas legais.

No entender de Leiria (1993), para que o contrato tenha todos os pressupostos legais deve contemplar em seu texto:

- Cláusula de introdução (quem)
 1. título
 2. qualificação das partes
 3. finalidade da contratação
- Cláusulas de detalhamento (o que, como, quanto e quando)
 4. objeto
 5. composição do preço
 6. forma de reajuste
 7. forma de pagamento
 8. cláusulas condicionais, prêmios etc
 9. normas técnicas (relativas à execução das atividades; o que e como fazer; cuidados)
- 10. cartas de especificação (forma de atualização permanente do contrato)
- Cláusulas de garantia (resguardo)
 11. previsão de risco/execução (responsabilidade, inclusive civil, da contratação)

12. cessão
13. rescisão
14. danos
15. prazo
16. força maior
17. fórum

De acordo com o Código Civil, artigo 104, mesmo que o contrato tenha todos os pressupostos legais, ainda assim devem ser respeitadas as condições que são: agente capaz, objeto lícito, possível, determinado ou determinável e forma prescrita ou não defesa em lei.

O agente capaz (capacidade das partes) é a condição legal ou física que uma pessoa deve possuir para poder ser contratante ou participar de um ato jurídico. O artigo 5º do Código Civil considera plenamente capaz, para todos os atos da vida civil, o indivíduo maior de 18 anos que esteja em pleno gozo de suas faculdades mentais, condições que o habilita a orientar-se e a administrar seus próprios bens e negócios. No caso das pessoas jurídicas estas devem estar, devidamente, constituídas, com seus contratos registrados na Junta Comercial.

No que tange ao objeto lícito do contrato é quando este não for proibido por lei ou não prejudicar terceiros.

Já a forma prescrita no contrato, em determinados casos, estas devem ser feitas conforme determina a lei, outros por simples iniciativa das partes, preservando a vontade de ambos.

No entender de Zinn (1998), o contrato, juntamente com a parceria, é uma das formas de administrar as incertezas para as empresas contratantes. Além disso,

o principal objetivo do contrato deve ser a criação de um documento de trabalho, onde tudo é previsto e os administradores podem se guiar e resguardar de possíveis incertezas.

d) Tipos de contratos

O contrato pode ser verbal ou escrito, por instrumento particular ou por instrumento público (LUZ, 2003). Todavia, como a terceirização é uma forma pela qual a empresa contratante transfere atividades-meio para outrem, desta feita, para que não restem dúvidas sobre os direitos e obrigações das partes, o pacto deve ser firmado por escrito. Com cláusulas bem definidas.

No entender de Queiroz (1998), vários são os tipos de contratos, porém estes devem ser utilizados adequando-se a necessidade de cada empresa.

Tipos de contratos, segundo Queiroz (1998, p. 229):

1- Fornecimento de serviços: é o tipo mais utilizado e comum.

- prestados: o fornecedor precisa ser especializado e independente, atuando nas instalações do tomador;
- vendidos: o fornecedor também é especializado, independente e atua nas suas próprias instalações e de lá vende os seus serviços ao tomador.

2- Locação de mão-de-obra: conhecimento neste caso para trabalho temporário ou esporádico, sendo:

- empresa de trabalho temporário: que coloca à disposição do tomador seus empregados, conforme previsto na Lei Federal nº 6.019/71, por prazo determinado, atualmente, de no máximo 180 dias (90 regulares e mais 90 de prorrogação).
- sindicato de classe: também cola à disposição do tomador a mão-de-obra dos seus trabalhadores, avulsos, sindicalizados, que, intermediados pelo sindicato, atuam nas instalações do tomador, conforme previsto no art. 513, parágrafo único da CLT e Lei Federal nº 5.085/66.

3- Cessão: quando o tomador permite ao contratante usar a sua marca, para executar atos de comércio.

4- Concessão: quando o tomador autoriza ao contratado executar serviços, valendo-se da sua marca e revendendo seus produtos sem exclusividade.

5- Permissão: é prerrogativa do poder público constituído terceirizar pela permissão.

6- Franquia: o franqueador autoriza ao franqueado, mediante especificações do primeiro, praticar atos de comércio, com produtos ou serviços exclusivos e em determinadas condições, estabelecidas pelo franqueador.

7- Faccção: o faccionista é contratado para executar parte, ou a totalidade do produto do tomador, nas instalações do faccionista. É uma venda de serviços especializados.

8- Corporação virtual: neste tipo não há tomador. Temos duas empresas que estabelecem um contrato de atuação mútua, na consecução de um

produto, que não é típico de nenhuma delas. Cada uma atua nas suas próprias instalações.

9- Descentralização integrada: é o tipo que vem sendo desenvolvido nas montadoras de veículo de duas maneiras:

- condomínio industrial- o terceiro executa serviços de submontagem de conjuntos e o tomador consolida esses subconjuntos com mão-de-obra própria, finalizando o produto.
- consórcio modular- vários terceiros atuando em módulos, montam o produto final do tomador, que apenas avalia a qualidade. O tomador não participa dos serviços de montagem.

No entender do autor, por serem vários os tipos de contratos, o tomador de serviços deve escolher aquele que melhor se adequar ao tipo de terceirização que irá desenvolver, ou seja:

- a) locação de mão-de-obra - quando o trabalho é desenvolvido nas dependências da contratante,
- b) prestação de serviço - neste caso o trabalho será desenvolvido onde a contratada determinar. Para a contratante importa apenas o produto final.

e) Gestão de contratos

Segundo Oliveira (1994), a contratação sistemática de terceiros para suprirem a organização com bens e serviços, na busca pela melhoria da

competitividade, através da elevação da qualidade e do custo baixo, entre outros objetivos, já é regra na administração moderna. Entretanto, muitas empresas se deparam com indesejáveis constatações, como a de que possuem contratos escritos que não são cumpridos, que a qualidade piorou, que os custos com fornecedores está subindo e, enfim, que não dominam totalmente seu intrincado processo de contratação de bens e serviços.

No processo de terceirização, no entender de Giosa (1999), a gestão de contratos tem que ser uma ação sistêmica, com critérios de aplicação (início, meio e fim), visão temporal (curto, médio e longo prazos) e uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização.

Queiroz (1998), enfatiza que na gerência dos contratos se o tomador de serviços exercer má administração daqueles, poderão advir sérias conseqüências, que podem inviabilizar a continuidade do processo de terceirização.

Como se vê, a gerência dos contratos está intimamente ligada ao sucesso da terceirização, pois o administrador tem que possuir conhecimento que o habilite a ter uma visão geral sobre terceirização. Não basta apenas concentrar-se na gestão dos serviços com relação aos aspectos contratuais, mas tem que ter critérios técnicos de avaliação de performance do terceiro para a melhoria do processo de trabalho.

Conforme Queiroz (1998) o processo de gestão leva a mudanças estruturais da empresa, com um único objetivo: atingir melhores resultados. O autor relata que a gestão de contratos deverá ser promovida de um acompanhamento dos serviços contratados, visando à observação do desempenho do contratado,

detectando, no momento oportuno, as eventuais falhas, corrigindo-as a tempo, evitando resultados diferentes daqueles desejados.

f) Seleção de empresas

Como em qualquer atividade, na seleção de parceiros para a terceirização, é preciso definir claramente os objetivos da empresa e alinhar as expectativas quanto aos resultados. O parceiro ideal deve ser escolhido, fundamentalmente, com base na adequação de seu modelo de negócios e, a partir daí, inicie o processo de seleção.

O processo de seleção, segundo Queiroz (1998) é o primeiro passo para perceber as diferenças entre os prestadores de serviços que no início parecem todos iguais. Existe, no entanto, um terreno mais sutil, o qual as empresas pouco observam, mas que deve ser considerado na hora de escolher o parceiro de terceirização. A empresa contratada precisa ter o porte igual ou maior do que o projeto que ela está abraçando, pois, ao contrário, poderá não atingir os objetivos da contratante.

Segundo Giosa (1999), não se escolhe um parceiro pensando apenas em custo. Entanto, muitas empresas têm caído em uma das armadilhas mais comuns no processo de terceirização. Na posição de cliente, as empresas sempre querem o menor custo com a melhor qualidade. Esta é uma posição logicamente incoerente porque à medida que a operação se sofisticava e demanda maior qualidade, os custos serão naturalmente maiores. Enquanto que à medida que a pressão por custos aumenta, há perda de qualidade e resultados.

Na escolha do parceiro ideal, no entender de Alvarez (1996), deve ser levado em conta o posicionamento da empresa contratada no mercado onde atuam, seu conceito profissional, sua eficiência, nível de especialização, interesse dos seus dirigentes no negócio. A empresa contratante deve conhecer a cultura das empresas participantes no processo seletivo, sua filosofia de trabalho e seus clientes. É importante que se consulte o máximo de empresas disponíveis no mercado, que reúnam as condições necessárias para desenvolver as atividades terceirizadas.

Desta forma, o contratante irá identificar as empresas que melhor se adaptam as suas necessidades, tornando a terceirização um verdadeiro relacionamento de parceria.

g) Parceria

Segundo Queiroz (1998), a parceria pressupõe uma perfeita interação entre os participantes que ultrapassa a simples formação contratual. No entender do autor, isso vai exigir que as empresas candidatas a terceirizar preparem os seus executivos e a força produtiva para uma nova maneira de se relacionar em parceria.

De acordo com Bates (1994), uma relação de parceria está baseada nos seguintes princípios:

- a) confiança e respeito mútuo entre contratantes e contratados;
- b) alcance de metas comuns, para solucionar problemas, e, conseqüentemente, obter "ganha x ganha" nas relações;
- c) métodos de comunicação efetivo;
- d) novas atitudes e padrões de comportamento.

Assim, definindo parceria, tem-se a convergência de interesses, em que se decide trabalhar em conjunto, em torno de objetivos comuns, para efeitos práticos, fornecedores e compradores se comportem como sócios de um empreendimento, permitindo que os benefícios sejam repartidos entre si (Castro, 2000).

Por outro lado, na busca por esse parceiro, existem pontos técnicos relevantes a considerar. Esses "pontos" são aqueles que contribuirão fortemente para o alcance dos resultados esperados.

No entender de Giosa (1999, p. 39) caberá, ao contratante, estabelecer alguns pré-requisitos que podem balizar, formalmente, a escolha de um parceiro no mercado, num processo de avaliação dos seguintes itens:

- a) capacidade de absorver as atividades a serem terceirizadas;
- b) lista de clientes e tipos de trabalhos desenvolvidos;
- c) número de funcionários e técnicos habilitados para a prestação dos serviços;
- d) capacidade empreendedora;
- e) uso de tecnologia e busca de aprimoramento, com relação às atividades terceirizadas;
- f) treinamento e desenvolvimento do seu pessoal e política de treinamento para os funcionários da contratante;
- g) metodologia de trabalho, com ênfase na transferência de tecnologia, quando for o caso;
- h) processos e programas de qualidade e produtividade empregados em atividades assemelhadas a serem contratadas;

- i) flexibilidade e agilidade do prestador de serviços em adaptar-se às condições do cliente, principalmente no que tange às solicitações de “última hora”;
- j) responsabilidade no cumprimento de prazos, números de funcionários alocados, equipamentos e materiais envolvidos, solicitados e comprovados através de Atestados de Desempenho e/ou de visitas pessoais em clientes;
- k) flexibilidade na negociação de preços dos serviços e condições de faturamento dos serviços prestados.

Ainda que os itens acima sejam necessários, para uma boa parceria, existe um pré-requisito essencial para uma relação de terceirização, que é a modificação na cultura capitalista, naquilo que toca à ligação entre os integrantes do processo produtivo chamados tomador e fornecedor de serviços ou matéria-prima. Nessa modalidade de relação, o sentimento de objetivo compartilhado, a confiança mútua e a crença na possibilidade de existência de ganhos mútuos são a tônica.

A confiança mútua, segundo Queiroz (1998) é uma condição fundamental e indispensável, pois os recursos são despendidos em conjunto e os dados confidenciais são partilhados entre os parceiros. Sob todas as óticas, vemos que um sistema de parceria pressupõe longevidade. A troca de parceiros significa custos, treinamento, entrosamento e adaptação, aprimoramento do produto a ser desenvolvido e muitos outros aspectos que oneram o produto final, de acordo com Silva (1993).

Portanto, é possível dizer, que há uma transição que sai do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão, que está apresentado no Quadro 3, de acordo com Giosa (1999, p.40)

Fornecedor	Parceiro
Desconfiança/medo dos riscos	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política do “ganhar aos poucos”
Ganhos de curto prazo	Economia de escala
Pluralidade de fornecedores	Fornecedores único para a atividade terceirizada
O preço decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo	Cooperação
Postura reativa	Postura criativa
Fornecedor como adversário	Fornecedor como sócio

Fonte: Giosa (1999, p.40).

Quadro 3: Transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão.

Com base nas premissas apontadas, pode-se concluir que o "espírito de parceria" é um pressuposto básico para a terceirização, em que a empresa controlada será capaz de executar o serviço com qualidade, agregando produtividade, tecnologia, diminuindo prazos e custos para a empresa contratante.

2.2 Responsabilidade Solidária

O Código Civil estabelece no artigo 265 que “a solidariedade não se presume; resulta de lei ou da vontade das partes”. Isso quer dizer, conforme

entendimento de Diniz (2003), o ordenamento jurídico-civil não admite a solidariedade presumida, por importar no agravamento da responsabilidade dos devedores, que passarão a ser coobrigados ao pagamento total.

Já a vontade das partes pode-se entender toda forma de acordo, contratos de toda espécie, termos de parceria ou convênios ou, ainda, o contrato social e o estatuto da pessoa jurídica. Assim, se no estatuto constar que os sócios são solidários, todos responderam pela dívida a qualquer momento. Por sua vez, quando a lei define que o sócio ou o dirigente/administrador são responsáveis solidários, não há nada que possa impedir a responsabilidade, mesmo que conste em contrário no estatuto.

Diniz (2003) diz que na obrigação solidária, havendo multiplicidade de credores ou de devedores, ou de uns e outros, cada credor poderá exigir seu crédito na totalidade, como se fosse o único credor, ou cada devedor estará obrigado pelo débito todo, como se o único devedor. No entender da autora o modo de ser da obrigação pode variar (princípio da variabilidade), permitindo-se que a obrigação possa ser pura para um dos co-devedores ou co-credores, e condicional para o outro ou outros, tudo se estabelecendo no título originário, já que a solidariedade tange a prestação em si e não à maneira pela qual é devida. Prossegue esclarecendo que no nosso direito será inadmissível a solidariedade presumida, se a lei não a impuser ou o contrato não a estipular, não se terá à solidariedade.

Martins (1998); Macedo (1996) e Schmidt (1996) sustentam que na terceirização de serviços, a inaptidão da prestadora acarreta apenas a responsabilidade subsidiária, que funcionará como uma garantia à satisfação dos créditos do trabalhador. Essa garantia não exclui sequer os órgãos da administração pública de acordo com o que dispõe a Súmula 331, IV, do TST. Todavia, apoiadas

na Lei 8.666/93, diversas entidades públicas têm defendido o ponto de vista pela inaplicabilidade a si da responsabilidade subsidiária. É que, em seu artigo 6º, II, a lei supra citada, estende a contratação lícita de serviços terceirizados a uma gama imensa de atividades (demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, manutenção, transporte, locação de serviços, publicidade, seguro e trabalhos técnico-profissionais), ressalvando que o contratado é o único responsável pelos salários e encargos trabalhistas dos seus empregados, sendo, por isso, intransferível à Administração Pública qualquer responsabilidade (art. 71, § 1º).

A verdade é que a Lei nº 8.666/93, não representa uma barreira intransponível se confrontada com as regras e princípios da Constituição Federal de 1988. Com efeito, a Constituição assegura o primado do trabalho (arts. 1º, IV, 170), protegendo e afirmando os direitos daquele que o presta (artigos 7º e 8º). Logo, norma ordinária de modo algum estará autorizada a afrontar essa orientação constitucional.

Note-se que tal dispositivo constitucional não passou despercebido pelo Colendo Tribunal Superior do Trabalho, quando aprovou o inciso IV, da Súmula 331, pois estabeleceu a responsabilidade subsidiária nas relações de terceirização, ante o reconhecimento das relações trabalhistas, garantindo maior eficácia da norma e o direito do trabalhador.

Assim, se a terceirização foi mal estruturada, sem planejamento, dá origem à responsabilidade subsidiária do contratante, diante das falhas do contratado, pois a premissa legal é que aquele que prestou o trabalho não pode sofrer prejuízos.

2.3 Responsabilidade Subsidiária

Almeida (1992) diz que antes do surgimento do Enunciado 331 do TST, exigia-se o suporte econômico-financeiro da empresa prestadora de serviços, para arcar com os encargos trabalhistas dos respectivos empregados, com a finalidade de se evitar a fraude no processo de terceirização. Caso não houvesse a idoneidade da prestadora, utilizava-se, por analogia, a regra do art. 455 da CLT (que reza sobre a relação de sub-empregada), firmando-se a solidariedade passiva da empresa tomadora.

Enunciado nº 331 relata que:

Contrato 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 nº 6.019, de 03.01.74)

II.- A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direita, Indireta ou Fundacional (Art. 37, II, da CF,1998).

III.-Não forma vínculo de emprego com o tomador, a contratação de serviços de vigilância, (Lei nº 7.102 de 20.06.83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados, ligados à atividades-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV.- O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária, do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

Todavia, para entender o raciocínio aplicado no enunciado 331 do TST, é preciso, primeiramente, estabelecer uma distinção entre terceirização legal e ilegal.

Queiroz (1998) diz que a terceirização legal é aquela que segue os preceitos jurídicos e da legislação, respeitando as normas regulamentares, tais como o do Enunciado 331 do TST. No entender do autor na terceirização legal é muito importante que as partes (contratante e contratada) sejam independentes financeiramente e administrativamente. Cada qual deve gerenciar seus recursos sem a interferência do outro, tendo apenas como elo de ligação a atividade

contratada. O fornecedor da mão-de-obra (contratado) é o responsável pela execução dos serviços, sem a interferência do tomador (contratante). Apenas deve seguir as regras que lhe foram impostas no contrato.

Nota-se que nesta modalidade o tomador de serviços não tem qualquer poder de mando nos trabalhadores que estão executando as atividades, diferente de quando se tem um empregado com vínculo empregatício.

Já a terceirização ilegal, caracteriza-se pela desobediência às Leis e aos princípios, previstos nos artigos 593 e seguintes do Código Civil, ou seja, quando o fornecedor de serviços não atua com autonomia e independência, nas suas atividades, com relação ao tomador, formando-se o vínculo de emprego entre o tomador e o trabalhador (QUEIROZ 1998).

Segundo Giosa (1999) algumas empresas usando a terceirização como meio de burlar a legislação trabalhista vigente, contratam empregados, através de empresas interpostas, porém trata-os como se seus funcionários fossem.

Neste caso, não há de se falar em responsabilidade subsidiária e sim solidária, pois tanto o tomador quanto o fornecedor de serviços tem as mesmas responsabilidades. Entretanto, quando a terceirização é legal e o fornecedor de serviço não cumpre com suas obrigações diante dos trabalhadores, pelo princípio da proteção do trabalhador, no entender de Nascimento (1993) o enunciado 331 TST veio para amparar aquele que estaria desprotegido no caso de a empresa prestadora não possuir meios de responder, com seu patrimônio, pelos débitos trabalhistas, ou de não apresentar condições mínimas de natureza econômica para o regular funcionamento. Nota-se que na terceirização legal primeiramente é chamado o fornecedor de serviços para adimplir as obrigações e só no caso deste não cumprir é que o tomador de serviços irá responder.

O Enunciado 331, item IV, do TST, inovou este pensamento ao estabelecer que a empresa tomadora será subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas, no caso de haver inidoneidade da prestadora de serviços na terceirização lícita, sem que contratada deixe de ser a primeira e principal responsável. Exige o Enunciado 331, do TST, que a empresa tomadora de serviços tenha participado da relação processual e que também conste do título executivo judicial, como responsável subsidiário, no caso de inexistência ou insuficiência de bens da empresa prestadora para satisfazer os créditos trabalhistas. Essa posição tem como fundamento a teoria do risco empresarial objetivo, que segundo o artigo 2º, da CLT, é do empregador o ônus da atividade econômica que explora.

No entender de Martins (2001) a empresa tomadora de serviços, quando da terceirização, tem a obrigação de indagar a capacidade econômica e financeira de seu parceiro (prestadora de serviços), sob pena de ser responsabilizada, subsidiariamente, com base nas culpa in eligendo (em que o tomador deve responsabilizar-se pela escolha inadequada da empresa que irá prestar os serviços) e in vigilando (por falta de fiscalização da idoneidade da empresa). Esse posicionamento é explicado pela jurisprudência quando relata que:

A culpa in eligendo por parte da tomadora de serviços em virtude de inidoneidade da prestadora de serviços implica em responsabilidade subsidiária daquele em relação aos direitos trabalhistas dos empregados desta, e não em responsabilidade solidária.

Veja-se o entendimento jurisprudencial no que tange a culpa in eligendo e culpa in vigilando:

TERCEIRIZAÇÃO – INADIMPLEMENTO DAS OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS – RESPONSABILIDADE SUBSIDIÁRIA DA TOMADORA DOS SERVIÇOS – O Enunciado 331 do TST definiu a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, no caso de inadimplemento das obrigações trabalhistas por parte do real empregador. Na hipótese, a empresa tomadora de mão-de-obra deve permanecer incluída no processo, com responsabilidade subsidiária pela condenação, em face da culpa in eligendo e in vigilando. (TRT 11ª R. – RO 2221/1999 – (4009/02) – Relª Juíza Maria das Graças Alecrim Marinho – J. 27.06.2002).

Já no caso da terceirização ser ilícita a jurisprudência assim tem se posicionado:

TERCEIRIZAÇÃO ILÍCITA – VÍNCULO RECONHECIDO DIRETAMENTE COM O TOMADOR DE SERVIÇOS – O Enunciado 331, item I, do TST dispõe, como regra geral, que a contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, devendo ser reconhecido o vínculo de emprego com o tomador de serviços, salvo no caso de trabalho temporário. O item III, do referido enunciado, reconhece que a terceirização também é possível nos casos de serviços de limpeza e conservação, bem assim aqueles serviços especializados ligados à atividade-meio da empresa, mas desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta. Desse modo, continua ilegal a interposição de mão-de-obra para funções não especializadas, ainda mais quando é evidente a pessoalidade e a subordinação direta ao tomador. Correta a sentença que, nestas circunstâncias, declara a nulidade da contratação efetuada pela prestadora dos serviços, formando-se o vínculo diretamente com o tomador.” (TRT 3ª R. – RO 2.297/01 – 4ª T. – Rel. Juiz Márcio Flávio Salem Vidigal – DJMG 05.05.2001 – p. 15).

Confirmando o entendimento jurisprudencial, Martins (2001) diz que a responsabilização subsidiária da empresa tomadora dos serviços só se dará apenas nos casos de a terceirização ser considerada legal, pois primeiro responde o fornecedor de mão-de-obra (patrão), caso este não venha adimplir com a obrigação frente aos seus empregados, aí sim, o tomador de serviços será responsabilizado.

Como se vê, em se tratando de terceirização legal, a relação de emprego forma-se diretamente entre trabalhador e a empresa contratada. A contratante vem apenas para garantir os créditos trabalhistas, de acordo com a posição fixada no item IV do Enunciado 331 do TST.

Delgado (1995) diz que a terceirização com relação à ordem jurídica trabalhista caminha em dois sentidos básicos: a ampliação das hipóteses de responsabilidade e a definição preponderante como subsidiária (e não solidária) da responsabilidade juridicamente acolhida. No entender do autor, na terceirização tende-se a restringir a responsabilidade subsidiária quando o contratante não participou no pólo passivo juntamente com o contratado. A realidade é que para que

ocorra essa responsabilização é imprescindível que o tomador esteja igualmente no pólo passivo da ação, e tenha oportunidade de se defender das alegações.

Nota-se, que tanto o posicionamento jurisprudencial como o doutrinário, na responsabilidade subsidiária, o responsável principal pela dívida é sempre o empregador direto e o responsável secundário que, apesar de não ser o empregador, responde em caso de inadimplemento do empregador direto. Neste caso, segundo Brito (1994), o contratante é utilizado apenas para garantia do pagamento da dívida já que houve a contraprestação. O entendimento do autor reflete o posicionamento atual, pois considera correta a aplicação da responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, nos mesmos moldes já consubstanciados na jurisprudência.

O tomador dos serviços não é, portanto, solidário com o prestador dos serviços, mas sim subsidiário segundo orientação do Enunciado 331 do TST. O tomador dos serviços somente responderá se o prestador dos serviços não pagar a dívida trabalhista ou o patrimônio do prestador for insuficiente para o pagamento do débito. Por seu turno, aquele que pagou as verbas trabalhistas do real prestador dos serviços terá direito de regresso contra este, o que aliás se verifica no parágrafo único do artigo 455 da CLT, que abaixo se transcreve:

Artigo 455 [...]

Parágrafo único. Ao empreiteiro principal fica ressalvada, nos termos da lei civil, ação regressiva contra o subempreiteiro e a retenção de importâncias a este devidas, para a garantia das obrigações previstas neste artigo.

A responsabilização não se restringe mais ao caso de falência (como no caso da Lei de Trabalho Temporário), ao revés o simples inadimplemento das obrigações trabalhistas pelo empregador formal já basta a ensejar a responsabilidade subsidiária do tomador.

No caso da terceirização, segundo Martins (2001), a responsabilidade subsidiária também atinge a Administração Pública, quando aquela contrata terceiros para desenvolver atividades que é de sua responsabilidade. Neste caso não há formação do vínculo de emprego, porém haverá responsabilidade subsidiária pelos direitos trabalhistas dos empregados, desde que tais empresas tenham participado da relação processual e constado também do título executivo judicial em razão da inidoneidade financeira da empresa contratada.

A lei nº 8.666, de 21.06.93, não socorre os entes da Administração Pública, uma vez que o disposto no artigo 71, § 1º, desta lei, é manifestamente inconstitucional conforme lições de Delgado (1995 p.232):

tal exceção efetuada pela Lei de Licitações desrespeita, frontalmente, clássico preceito constitucional responsabilizatório dos entes estatais (a regra da responsabilidade objetiva do Estado pelos atos de seus agentes, inculpada, já há décadas, na história das constituições brasileiras).

Semelhante preceito constitucional responsabilizatório não só foi mantido pela Carta de 1988 (art. 37, § 6º, CF/88) como foi inclusive ampliado, abrangendo até mesmo as pessoas jurídicas de direito privado, prestadoras de serviços públicos (§ 6º do artigo 37, CF/88).

O Enunciado 331 do TST não cuidou da responsabilidade em caso de terceirização da atividade-fim, no pressuposto de que essa terceirização é ilegítima. Nesse compasso, uma vez verificada a entrega a terceiros de serviços inerentes à atividade-fim, a responsabilidade da empresa tomadora terá como fundamento a sua condição de verdadeira empregadora, em face da declaração da nulidade do contrato de trabalho celebrado entre o trabalhador e a empresa intermediadora.

Neste sentido também entende Abdala (1996, p. 590) quando expõe que:

- a) os trabalhadores perdem o acesso ao salário a demais vantagens asseguradas pelas normas coletivas, às quais a empresa tomadora está vinculada;
- b) o lucro da locadora de mão-de-obra decorre, então, da diferença entre os que recebem da empresa-cliente e o que pagam ao empregado;
- c) há quebra do princípio da isonomia, pois os trabalhadores terceirizados e os empregados da empresa-cliente percebem salários diferenciados para a execução de labor idêntico.

Desta forma, no entender do autor, a via aconselhável para a contratação de mão de obra terceirizada, visando a atender as atividades essenciais da empresa, aquelas que agregam valor ao produto, é a do contrato direto com a beneficiária dos serviços, pois se a empresa terceiriza atividades sem se preocupar como irá realizá-las, não observando sua legalidade, deve arcar, subsidiariamente, com todas as conseqüências desta situação.

2.4 Posição Jurisprudencial

“O entendimento jurisprudencial acerca da terceirização pode ser avaliado em dois momentos: um antes e o outro depois da edição do Enunciado 331 do Egrégio TST” (LEITE, 1995, p.17). O autor relata que antes da edição do novo verbete sumular, a jurisprudência obreira trilhava no sentido de condenar "solidariamente" o tomador do serviço e o empregador camuflado quando constatada a interposição fraudulenta de mão-de-obra, como se vê do seguinte

aresto: É a empresa tomadora responsável solidariamente pelos direitos trabalhistas do empregado na hipótese de inidoneidade econômico-financeira da empresa prestadora" (TRT 4ª Reg., 3ª T., RO 3.687/89).

O Enunciado 256, entretanto, segundo entendimento do próprio TST, responsabilizava diretamente e não solidariamente o real tomador do serviço:

A empresa tomadora de serviços de terceiro poderá ser considerada diretamente responsável pelos encargos sociais, pois esse enunciado não prevê sequer a responsabilidade solidária ou subsidiária da empresa de prestação de serviços, não obstante alguns pronunciamentos acolhendo a solidariedade' (TST-SDI-Ac. 430/90, Rel. Min. HÉLIO REGATO, DJU de 12.09.1990, pág. 9.347).

Segundo Martins (1998, p. 128) “o enunciado 256 do TST só admitia a terceirização apenas nas hipóteses das empresas de trabalho temporário e dos serviços de vigilância”. Diz o autor que este só foi editado em virtude de inúmeros recursos nos quais se discutia a respeito da formação ou não do vínculo empregatício diretamente entre os trabalhadores em limpeza e conservação e as tomadoras de serviço, ou se o vínculo ficava restrito com as respectivas empresas fornecedoras de mão obra. Porém, como o enunciado 256 admitia a terceirização com restrições esse foi revisto e principalmente teve suas hipóteses ampliadas pelo enunciado 331, é a respeito deste que a jurisprudência vem se posicionando quando a matéria.

O primeiro item do Enunciado 331 do TST considera ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, exceto no caso de trabalho temporário, nos termos da lei nº 6.019 de 1974.

Vidal Neto (1996), sustenta que a efetiva prestação de serviços por uma empresa à tomadora consiste em uma atividade lícita. Pondera o autor, que “o mero fornecimento de mão-de-obra não se confunde com a prestação de serviços e,

constituindo-se em marchandage, incorre em ilicitude perante o direito do trabalho, excetuado o caso do trabalho temporário, regulado pela lei 6.019 de 03/01/74”.

A licitude da terceirização está fulcrada na orientação jurisprudencial constante do Enunciado 331 do TST, que foi aprovado pela Resolução administrativa TST-23, de 1993, publicada no DJU de 17.12.1993, p. 28.358, com a seguinte redação:

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 nº 6.019, de 3.1.1974).

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

III- Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei n. 7.102, de 20.06.1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistentes 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, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (artigo 71 da Lei nº 8.666/93).

Como se vê a empresa interposta a que se refere o primeiro item do Enunciado 331 do TST, é justamente o mero locador de mão-de-obra, que admite os empregados e os coloca sob direção direta e efetiva do tomador dos serviços.

Neste caso só é considerada legal a terceirização quando a contratação ocorreu para trabalhos temporários, nos termos da Lei nº 6.019/74 (RUDIGER, 1999).

A Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas, podendo ser destacada da mesma, dentre outras disposições, que:

- a) o trabalho temporário é prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de seu pessoal e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços (artigo 2º);
- b) empresa de trabalho temporário é pessoa física ou jurídica urbana cuja atividade consiste em fornecer trabalhadores a outras empresas temporariamente (artigo 4º);
- c) não pode exceder de três meses, salvo autorização do órgão local do Ministério do Trabalho, a duração do contrato entre a tomadora e a empresa de trabalho temporário, com relação ao mesmo empregado (artigo 10);
- d) o trabalhador temporário tem direito de receber remuneração equivalente à percebida pelos empregados de mesma categoria da empresa tomadora ou cliente (artigo 12,a), dentre outros direitos trabalhistas.

Está claro que o primeiro item do enunciado 331 do TST, veio apenas afirmar o posicionamento do 256, fazendo uma ressalva quanto ao trabalhador temporário, pois estes já detinham legislação própria, conforme citada.

Já no item segundo do enunciado 331, ao dispor que “a contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo com os órgãos da Administração Pública”, quis apenas reforçar a Carta Magna de 1988, em seu artigo 37, inciso II, que abaixo se transcreve:

Art. 37 [...]

II- a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração [...].

Em suma, se não fosse assim, haveria admissão na Administração Pública sem o imprescindível concurso público, o que seria uma irregularidade diante dos precisos termos do inciso acima citado.

No que tange ao item terceiro, do mesmo enunciado, Castro (2000) salienta que a jurisprudência admite a terceirização somente quando ocorre a execução de serviços especializados que não fazem parte da atividade-fim da empresa. O autor entende que tanto a vigilância como os serviços de conservação e limpeza e ainda outros especializados, que possuem legislação própria e que estão ligados à atividade-meio das empresas, sua contratação por empresa interposta, deixam de ser considerados artifícios para fraudar a lei trabalhista. Logo, neste caso, a terceirização é considerada legal, não havendo que se falar em vínculo com a tomadora de serviços.

Martins (1998) completa o pensamento de Castro (2000), quando diz que o inciso terceiro do enunciado 331 TST, elimina o vínculo de emprego, com o tomador de serviços, desde que as atividades sejam de vigilância, conservação e limpeza, porém não podem fazer parte da atividade-fim do tomador (empresas de conservação e vigilância), tampouco existir a pessoalidade e subordinação direta com a contratante.

No tocante ao item quarto, do Enunciado 331, prevê a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, “desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial”. Nota-se que a responsabilidade não se restringe apenas às empresas privadas, mas alcança também a administração pública, quando informa que:

[...] implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial.

A circunstância do trabalhador não ter sido empregado direto do agente público onde houve a prestação de serviço, não afasta a responsabilidade subsidiária, pois houve a contra-prestação dos serviços, conforme se infere dos seguintes julgados:

Responsabilidade subsidiária - Ente público. O inadimplemento, por parte do empregador (prestador dos serviços), de obrigações trabalhistas implica a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços, ainda que pessoa jurídica de direito público, desde que participe da relação processual (TRT - 17ª Reg., RO 1.126/94, Ac. 2.050/94, Rel. Juiz SÉRGIO MOREIRA DE OLIVEIRA, j. 08.06.1994, DJES 04.07.1994).

Nota-se que, após o Enunciado 331 do TST, os Egrégios Tribunais Regionais do Trabalho, em consonância com o entendimento do Tribunal Superior do Trabalho vêm adotando a tese da responsabilidade subsidiária do tomador do serviço, ainda que esta seja pessoa jurídica integrante da Administração Pública.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“Pode-se definir pesquisa como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1999, p.42).

O tipo de pesquisa a ser utilizado, assim como a forma de coleta de dados, estão descritos nos itens a seguir.

3.1 Tipo de pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 20), existem diversas formas de classificar as pesquisas, porém as formas clássicas são: quanto aos objetivos, quanto à forma de abordagem, quanto à natureza, e quanto aos procedimentos adotados.

Quanto aos objetivos a presente pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois tem como finalidade desenvolver, esclarecer e explorar o tema escolhido. Segundo Gil (1999, p. 43), “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Ainda de acordo com Gil (1999, p.43) as pesquisas exploratórias “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Quanto à abordagem a presente pesquisa pode ser classificada, segundo Silva e Menezes (2001, p. 20), como qualitativa, pois “não requer os uso de métodos e técnicas estatísticas [...]. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.”

Quanto à natureza pode ser considerada uma pesquisa aplicada, que de acordo com Silva e Menezes (2001, p. 20) “visa gerar novos e úteis conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”.

3.2 Instrumento de pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 33) “A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado.”

Quanto ao procedimento adotado para a coleta de dados foi utilizado a pesquisa documental.

3.2.1 Pesquisa documental

Para Gil (1999) a pesquisa documental muito se assemelha à pesquisa bibliográfica. No entender do autor, a pesquisa bibliográfica se utiliza essencialmente das contribuições de autores diversos sobre determinados assuntos. Já a pesquisa documental se baseia em documentos que ainda não receberam um tratamento

analítico ou permitem ainda novas reelaborações de acordo com os propósitos da pesquisa.

A pesquisa documental é enaltecida por Gil (1999), já que os documentos constituem-se em importante fonte de dados, em muitos casos, fontes ricas. A pesquisa documental pode evitar a perda de tempo no trabalho de campo, e em alguns casos pode ser a única fonte para o empreendimento de uma pesquisa social.

As principais fontes documentais são os registros estatísticos, os documentos pessoais, os meios de comunicação de massa, os documentos escritos e os iconográficos (GIL, 1999). A esta relação apontada, pode-se acrescentar os documentos eletrônicos (CD's, CD's-Room, etc.) e toda gama de documentos pesquisados via rede mundial de computadores, a internet.

A pesquisa qualitativa não é rígida como a quantitativa quanto às ferramentas de investigação, permitindo aos investigadores usarem da criatividade e imaginação. Neste sentido, entende-se que a pesquisa documental é inovadora, permitindo aos pesquisadores explorarem novos enfoques. Para ela, os documentos são importantes fontes de dados, merecendo atenção especial embora não apresentem todos os aspectos básicos de uma pesquisa qualitativa.

Triviños (1987) também aponta a técnica de pesquisa documental, por ele chamada de análise documental, como outro tipo de estudo descritivo que fornece ao investigador grande quantidade de informações. É uma técnica adequada à pesquisa em leis, processos judiciais, processos escolares, livros-texto, jornais, revistas, etc. Para Gil (1999), estes documentos não recebem tratamento analítico na sua elaboração, podendo e devendo ser re-elaborados no decorrer da pesquisa, de acordo com os objetivos da mesma. Uma vantagem deste tipo de análise,

segundo Triviños (1987) é que permite o estudo das pessoas, lugares, situações que não temos acesso. Outra possibilidade é o estudo de um fenômeno ocorrido durante longo período de tempo.

Triviños (1987) alerta que os documentos oferecem um perigo para a análise porque nem sempre refletem a realidade, que pode estar maquiada, manipulada, ou mesmo intencionalmente falseada e recomenda cautela na análise de documentos. Muitos documentos não têm cientificidade, não foram produzidos para uma investigação social. Isto pode comprometer a análise e as suas conclusões.

3.2.2 Entrevista

Entrevista é a obtenção de informações, sobre determinado assunto, através de um entrevistado. Gil (1999, p. 117) define entrevista como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.”

Conforme Silva e Menezes (2001, p. 32) a entrevista pode ser “Padronizada ou estruturada: roteiro previamente estabelecido; despadronizada ou não estruturada: não existe rigidez de roteiro. Pode-se explorar mais amplamente algumas questões.”

Marconi e Lakatos (2002, p. 94) afirma que na entrevista não estruturada:

o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

3.3 Procedimentos para a coleta de dados

Inicialmente foram levantados, através do site do Tribunal Regional do Trabalho de Santa Catarina (TRT12º), as jurisprudências (acórdãos) sobre terceirização, publicados no período de 01 de janeiro a 30 de junho de 2003.

A escolha por este período se deve ao fato de ser este o período relativo ao ano de 2003, onde os processos já estavam com decisão de primeiro e segundo grau, e, conseguia-se visualizar as empresas envolvidas no processo, as atividades que foram terceirizadas e os motivos que levaram as contratantes a serem responsabilizadas, subsidiariamente, pelas faltas dos contratados. Neste período foram identificados 97 acórdãos.

Uma vez levantados os 97 acórdãos, deu-se início a próxima etapa: identificar, através das ementas dos acórdãos, se existia responsabilidade subsidiária e de que forma ocorria. Posteriormente, buscou-se identificar as Vara de origem que julgaram os processos para ter acesso aos documentos que fundamentariam a pesquisa. Ao final, selecionou-se 03 processos da Vara de São José/SC e 07 da Vara de Florianópolis/SC, que foram objeto desse estudo. As Comarcas foram escolhidas em decorrência da proximidade e do fácil acesso aos documentos.

De posse dos processos passou-se a analisar o motivo que levou o Tribunal do Trabalho a responsabilizar, subsidiariamente, o tomador de serviços e quais eram estas empresas.

Após, identificada às empresas e os motivos de terem sido responsabilizadas, subsidiariamente, deu-se início a uma nova etapa: Entrevistar os responsáveis dessas empresas com o intuito de obter dados complementares, tais

como: data da fundação das empresas, ramo de atividade, números de funcionários, capital social, serviços terceirizados.

Para a obtenção destes dados foi utilizada a entrevista não estruturada por considerar esta forma mais adequado para o estudo proposto, uma vez que deixa o entrevistado à vontade, dando a impressão de que esta participando de uma simples conversação.

3.4 Etapas da pesquisa

A descrição do estudo encontra-se resumida no quadro 4 que apresenta a classificação da pesquisa, a fase do trabalho e os resultados.

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	FASE DO TRABALHO	SUB-FASE	RESULTADO
Pesquisa bibliográfica	Revisão da literatura pertinente ao tema	Pesquisa sobre terceirização e responsabilidade subsidiária	Construção do capítulo 2 – fundamentação teórica
	Fundamentação teórica e definição da estratégia de pesquisa	Elaboração do instrumento de pesquisa e do método de trabalho de campo	Capítulo 3 – Metodologia de trabalho
Estudo de casos	Definição da estratégia de atuação	Aplicação do instrumento de pesquisa e análise dos dados	Capítulo 4 – Resultados
Proposta	Análise dos acórdãos e empresas envolvidas	Desenvolvimento do roteiro	Capítulo 5 Roteiro para o processo de terceirização
Análise e interpretação das informações	Tratamento das informações e conclusões	Elaboração da dissertação e defesa do trabalho	Capítulo 6 – Conclusões e sugestões para trabalhos futuros

Quadro 4: Classificação e atividades realizadas.

Para a revisão bibliográfica foram utilizados: periódicos, livros com conteúdo pertinentes ao objetivo do trabalho e dos acórdãos.

Após a fundamentação teórica teve-se a elaboração do instrumento de pesquisa e a construção do método de trabalho com suas fases, etapas e passos. O que corresponde na metodologia científica aos materiais e método utilizados.

Na fase seguinte tem-se a apresentação, análise e discussão dos dados que darão embasamento para a proposta de um roteiro para o processo de terceirização que é o objetivo geral da dissertação.

A análise final corresponde a conclusão do trabalho, verificando se os objetivos foram atingidos, se o método de trabalho atendeu aos objetivos e sugestões.

3.5 Apresentação dos dados

Os dados foram coletados nas jurisprudências (acórdãos) sobre a terceirização, nos documentos acostados aos processos que deram origem aos acórdãos e nas entrevistas com os gestores destas empresas, com o objetivo de identificar porque existem responsabilidades subsidiárias dos contratantes diante das falhas de seus contratados.

Os dados coletados serão apresentados através da representação escrita, ou seja, em forma de texto que, segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 190) “Hoje, é a modalidade mais comum em documentos, livros e informações.”

3.6 Considerações finais

Neste capítulo abordou-se a metodologia a ser empregada para coleta de dados e realização da pesquisa, como também as fontes de dados a serem consultadas para obter as repostas aos objetivos definidos no capítulo 1.

No capítulo seguinte serão apresentados os resultados e análise dos dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

Após o estudo teórico sobre o assunto em pauta, apresentado no capítulo 2, sentiu-se a necessidade de buscar informações, em casos reais, onde as empresas tomadoras de serviços foram responsabilizadas, subsidiariamente, pelas faltas cometidas por seus parceiros, quando da terceirização.

Para resguardar o nome das empresas envolvidas serão usados nomes fictícios.

4.1 Seleção dos Acórdãos analisados

Partindo da necessidade de conhecer como ocorre a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços, quando da terceirização, foram selecionados 10 (dez) acórdãos, dos 97 (noventa e sete) identificados no site do Tribunal Regional do Trabalho-12ª REGIÃO, publicados no período de 01 de janeiro a 30 de junho de 2003, onde as empresas tomadoras de serviços (contratante) formam responsabilizadas, subsidiariamente, na justiça do trabalho, pela inadimplência das fornecedoras de mão de obra, diante de seus empregados.

A seleção dos 10 (dez) acórdãos para a coleta de dados foi realizada em função do fácil acesso aos documentos, haja vista serem estes procedentes das Comarcas localizadas em São José e Florianópolis. Sendo os outros processos procedentes de diversas comarcas do Estado de Santa Catarina.

Os acórdãos analisados são:

- 02 (dois) da 1ª Vara de São José;
- 01 (um) da 2ª Vara de São José;
- 03 (três) da 2ª Vara de Florianópolis;
- 02 (dois) da 3ª Vara de Florianópolis;
- 01 (um) da 4ª Vara de Florianópolis e;
- o último da 5ª Vara de Florianópolis.

A escolha por estas Comarcas deu-se pela localização física e pelo fácil acesso aos documentos que se encontram anexos aos processos, nas Varas de origem, pois, ao contrário, tornar-se-ia difícil o acesso e a análise dos processos e a conclusão do trabalho.

Após identificar os acórdãos, que nas ementas apontavam a responsabilidade subsidiária, como matéria em destaque, além dos acórdãos, sentiu-se a necessidade de conhecer as empresas tomadoras de serviços, envolvidas nas demandas jurídicas, para averiguar-se a forma que ocorreu o processo de terceirização.

Abaixo apresenta-se a ementa dos acórdãos selecionados, as empresas tomadoras de serviços e os parceiros (fornecedor de mão de obra). Todavia, como não se obteve a autorização para a divulgação dos nomes das empresas envolvidas nos processos, criaram-se nomes fictícios. Quanto aos números originários dos acórdãos estes também são fictícios, pois do contrário permitiria a identificação dos envolvidos nas demandas.

4.2 Descrição das empresas contratantes, contratadas e acórdãos

Neste item, serão identificadas, através dos acórdãos selecionados, as empresas estudadas, com nomes fictícios, detalhando quais as atividades que estas terceirizaram e como fizeram a escolha de seus parceiros para realizar estas atividades.

As empresas identificadas nos acórdãos do Tribunal Regional do Trabalho-12º, são dos mais diversos segmentos, que apresentam diferentes processos e características:

- Empresas dos setores secundários e terciários da economia;
- Empresas públicas e privadas;
- Empresas de médio e grande porte;
- Empresas de diferentes ramos de atuação no mercado;

4.2.1 Descrição dos casos estudados

Neste item, serão identificados os acórdãos, as empresas contratantes, empresas contratadas e dados complementarem que servirão de subsídios para conhecer quais os motivos que levaram as tomadoras de serviços serem condenadas, subsidiariamente, nos acórdãos, pelas faltas cometidas por seus parceiros.

a) Caso 1

❖ **Acórdão** - Nos termos do inc. I do Enunciado 331 do c. TST, 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 nº 6.019, de 3-1-74).

❖ **Empresa Contratante** - *Empresa AB Construções Ltda*

A empresa AB. Construções Ltda (contratante) foi fundada em 1989, atuando na exploração do ramo de construções, incorporações e comercialização de imóveis. Esta empresa apresenta as seguintes atividades terceirizadas: mestre-de-obras, pedreiros, carpinteiros, serventes, pintores, serralheiros, encanadores, eletricitas, azulejistas, marceneiros, armadores.

No início da terceirização, para a escolha do parceiro (prestador de serviços) a empresa optou por contratar uma cooperativa de trabalho, fundada por ex-funcionários. Atualmente, por uma série de processos trabalhistas, resultando em responsabilidade subsidiária, a empresa rescindiu o contrato de prestação de serviços com Cooperativa dos Trabalhadores Autônomos na Construção Civil e contratou parceiros que atuam como terceirizados no ramo de construção civil. Estas contratadas são denominadas empreiteiras de mão-de-obra.

Relata a empresa contratante que resolveu terceirizar suas atividades, haja vista sua mão de obra ser muito oscilante, ou seja, determinadas épocas possuíam um quadro de funcionários bastante elevado (início de obra) e outras

épocas (final de obra) reduzido. Assim, antes da terceirização, as despesas com rescisões contratuais eram muito elevadas. Ao optar-se pela terceirização teve um ganho financeiro significativo, pois não necessitava mais de recursos financeiros para rescisões contratuais em final de construções (edificações residenciais).

Segundo informações da empresa, as razões que levaram a terceirização foram, portanto, a não disponibilidade de recursos para as rescisões contratuais, reduzindo custos, mão-de-obra especializada e inibir a rotatividade de funcionários.

Atualmente, a contratante escolhe seus prestadores de serviços (empreiteiras de mão-de-obra) analisando a capacidade financeira e experiência no mercado do contratante.

A capacidade financeira é comprovada através de certidões negativas do fisco municipal, estadual e federal, certidões negativas de protestos junto aos cartórios da comarca que atua, bem como informações junto ao SERASA.

A experiência no mercado é obtida através das informações das empresas que a contratada já prestou serviços.

❖ **Empresa Contratada** - *Cooperativa dos Trabalhadores Autônomos na Construção Civil*

A contratada foi fundada em meados do ano de 2000, por ex-funcionários da construção civil, com capital de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) divididos em cotas. Seu quadro funcional era de 400 cooperados, nas diversas atividades como: mestre-de-obras, pedreiros, carpinteiros, serventes, pintores, serralheiros, encanadores, eletricitas, azulejistas, marceneiros, armadores, etc.

No decorrer de sua atividade, como possuía apenas um cliente e este cancelou o contrato, suas atividades foram encerradas no início de 2003.

Como pode-se observar o que levou a empresa a encerrar suas atividades foi a má administração de seus negócios e a falta de experiência no mercado.

A má administração constatou-se, pois, conforme informações da empresa contratante, a contratada não tinha bem definido quem eram seus administradores. Possuía, apenas, um encarregado que recebia e fazia os pagamentos aos demais cooperados.

Já falta de experiência no mercado, deduziu-se pelo motivo da contratada ter sido constituída em 2000, por ex-funcionários da contratante, apenas para atender as necessidades da contratante.

b) Caso 2

❖ Acórdão: TERCEIRIZAÇÃO. RESPONSABILIDADE SUBSIDIÁRIA. O tomador dos serviços é subsidiariamente responsável por obrigações trabalhistas inadimplidas pelo empregador, por força da incidência, na hipótese, das culpas in eligendo e in vigilando, cuja previsão no Direito Civil tem aplicação subsidiária no Direito do Trabalho, conforme Enunciado.

❖ **Empresa Contratante** - Indústria de Laticínios S/A

A empresa foi fundada em 1941, tem como ramo de atividade a industrialização, comércio, importação e exportação de leite, suínos e produtos deles derivados e outros alimentos. Atua em todo território Nacional. Os serviços que são entregues para terceiros são: representação comercial e transporte de produtos.

A terceirização ocorre através da contratação de parceiros especializados onde estes executam as tarefas seguindo normas internas.

As normas internas estão disponíveis em manuais de serviços editados pela empresa.

Conforme informações obtidas através do *site* da empresa os motivos que levou a empresa a terceirizar algumas atividades foram redução de custos, desburocratização e agilização de seus negócios.

Por ter sede em Curitiba/PR, todas as informações a respeito dessa empresa foram adquiridas através de seu *site*, pesquisa junto a Junta Comercial do Estado do Paraná e documentos anexos ao processo, que deu origem ao Acórdão estudado.

❖ **Empresa Contratada:** Transportadora X Ltda

Após diligenciar-se na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina e na Vara do Trabalho de São José/SC, onde tramita o processo trabalhista, obteve-se a informação de que a empresa demandada encontra-se desativada.

A empresa contratada não compareceu, quando demandada em juízo, ficaram prejudicadas as informações a respeito desta.

c) Caso 3

❖ **Acórdão** - RESPONSABILIDADE SUBSIDIÁRIA. CONFIGURAÇÃO. ENUNCIADO Nº 331 DO C. TST. A utilização de empresa prestadora de serviços para a obtenção de mão-de-obra atrai a orientação emanada do Enunciado n. 331 do c. TST com vistas à responsabilidade subsidiária.

❖ **Empresa contratante** - Abrasivos Brasil Ltda

A Abrasivo Brasil Ltda surgiu nos Estados Unidos em 1908. Em 1920 uma tradicional importadora do Rio de Janeiro, assumiu o posto de agente exclusivo de distribuição dos produtos fabricados pela empresa Americana. Com sede na Rua da Quitanda, a empresa oferece uma linha diversificada de produtos que iam desde remédios até perfumaria de um modo geral.

Os vendedores percorrem todo o país, garantindo um lugar de destaque para a empresa nacional, pois seus produtos são expostos em farmácias, supermercados e empresas de armarinhos.

No decorrer dos anos, devido a extensão do território em que atua, a empresa resolveu terceirizar as seguintes atividades: publicidade, promoções, vendas, vigilância, limpeza e conservação, entre outras.

A terceirização, nesta empresa, busca atender aquilo que não é sua atividade-fim e não interfere nos controles do negócio.

Os parceiros são escolhidos através de propostas apresentadas, onde é evidenciada a capacidade financeira, experiência no mercado e principais clientes.

A capacidade financeira é comprovada através das certidões negativas junto aos cartórios de protesto, SERASA, secretaria de finanças do município, estado e Receita Federal.

A experiência no mercado esta ligada aos serviços oferecidos pela contratada que esta desenvolve para outras empresas.

A redução de custos e agilização nos negócios foram os motivos que levaram a empresa a terceirizar suas atividades-meio.

❖ **Empresa Contratada:** *XY Central de Promoção Trabalho Temporário*

A XY Central de Promoções é uma empresa que atua na terceirização de trabalhos temporários desde 1995.

Por ser uma empresa de trabalhos terceirizados, atua nas seguintes atividades: organização, administração e logística de eventos, feiras, congressos, convenções, promoções, demonstração e distribuição material promocional e marketing em geral.

A empresa não possui mão-de-obra em seu quadro fixo, apenas os empregados administrativos. Segundo informações obtidas, a contratada sempre que necessita de pessoas para prestar serviços a terceiros, como: organizações de eventos, feiras e congressos, busca no mercado pessoas, sem anotar suas CTPS. Portanto, mantém funcionários sem CTPS anotada o que é proibido pela legislação trabalhista.

a) Caso 4

❖ **Acórdão:** RESPONSABILIDADE SUBSIDIÁRIA. CONFIGURAÇÃO. ENUNCIADO Nº 331 DO C. TST. A utilização de empresa prestadora de serviços para a obtenção de mão-de-obra atraiu a orientação emanada do Enunciado n. 331 do c. TST com vistas à responsabilidade subsidiária.

❖ **Empresa contratante - JX Empresa de Manutenção Aeroportuária**

A JX é uma empresa de economia mista, que se encontra no mercado há 30 anos, atuando na administração dos aeroportos.

Atualmente, a empresa possui, em seu quadro funcional, 8.497 empregados e 14.004 empregados terceirizados, nas áreas de manutenção, emergência médica, logística de carga, segurança e combate a incêndio, vigilância, proteção da aviação civil e limpeza.

A terceirização vem sendo praticada de acordo com a Lei da licitação, Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993.

A escolha do parceiro é feita através de edital de convocação, onde sempre é considerado o menor preço e a melhor qualificação do prestador de serviços qual seja: atendimento personalizado, pessoal especializada para cada atividade, com reciclagem constante, material e equipamento adequado para realização das tarefas, etc.

A qualificação do contratante é medida da seguinte forma: data fundação da empresa, capital social, número de funcionários e certidões negativas que são exigidas.

O motivo que levou a terceirização foi à falta de funcionários e a necessidade de desenvolver as atividades com pessoas especializadas, além da redução de custos.

❖ **Empresa Contratada:** *HSC Aéreo Ltda*

A HSC Aéreo, com matriz em Curitiba/PR, instalou-se em Florianópolis em outubro de 1997, para prestar serviços terceirizados, em transportes de cargas aéreas, serviços de vigilância, segurança e limpeza.

Segundo informações da contratante, a empresa contratada possuía apenas um cliente em Florianópolis e ao perder o contrato foi obrigada a fechar sua filial, no final de 2001, desativando suas atividades.

e) Caso 5

❖ **Acórdão:** RESPONSABILIDADE SUBSIDIÁRIA. ENUNCIADO N 331 DO C. TST. Os órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista também são responsáveis, subsidiariamente, pelas obrigações trabalhistas dos tomadores de serviços, segundo a alteração procedida no Enunciado nº 331 pelo colendo TST, publicada no Diário de Justiça de 19.09.2000.

❖ Empresa contratante - Estado X

O Estado X é um ente público. Seus primeiros registros históricos são datados de 1529.

A terceirização vem sendo praticada de acordo com a Lei da licitação, Lei 8.666/93, que no caso específico, é o de menor preço, capacidade financeira do contratado, entre outras.

Os serviços terceirizados foram instituídos pelo § 1º, da Lei 243/03, que são: vigilância, telefonista, office-boy, marcenaria, recepção, servente, copeira, jardineiro, cozinheiro, garçon, merendeira, zelador, padeiro, ascensorista, agente de guarda de menores, digitador, mecânico, motorista, patroleiro e tratorista.

A contratação dos serviços terceirizados ocorrem através de licitação, onde é levado em conta o menor preço, a experiência no mercado e capacidade financeira.

A experiência no mercado esta ligada aos serviços oferecidos pela contratada que esta desenvolve para outras empresas.

A capacidade financeira é comprovada através das certidões negativas junto aos cartórios de protesto, SERASA, secretaria de finanças do município, estado e Receita Federal, que a contratante exige da contratada, antes de firmar o contrato.

A terceirização se deu em decorrência da redução de custos, mão obra especializada.

❖ **Empresa Contratada:** *ON Limpeza e Serviços Especiais Ltda*

A empresa ON Limpezas iniciou suas atividades em 1975, em Florianópolis, com o intuito de atuar no setor de prestação de serviços. Atualmente, composto por 06 (seis) empresas, é considerado um dos maiores grupos desse segmento na Região Sul. Seu quadro funcional é, aproximadamente, de 6.000 colaboradores, com especialização em serviços de segurança, limpeza e conservação, serviços terceirizados, hotelaria, capacitação profissional e sistemas de administração prisional.

Sediada na capital catarinense, a empresa possui filiais em Curitiba e Porto Alegre. Encontra-se presente através de bases regionais nos principais municípios dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

A empresa presta serviços nas seguintes atividades: administrativo, ascensorista, camareira, copa, cursos de formação de vigilantes, digitação, escolta armada, jardinagem, limpeza e Conservação, motorista, office-Boy, portaria,

recepção, segurança eletrônica (Alarmes e CFTV), segurança pessoal, telefonista e Zeladoria.

f) Caso 6

❖ **Acórdão:** TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS. RESPONSABILIDADE SUBSIDIÁRIA DA TOMADORA PELOS DÉBITOS TRABALHISTAS NÃO SATISFEITOS PELA PRESTADORA. Nos contratos de terceirização de serviços, a responsabilidade subsidiária da tomadora pelos débitos trabalhistas não satisfeitos ao trabalhador emerge da culpa in eligendo e in vigilando, resultante da falta de diligência quanto ao cumprimento dos encargos trabalhistas por parte da prestadora. Essa a diretriz adotada pelo c. TST através do Enunciado nº 331, IV, assim exposto: “o inadimplemento das obrigações trabalhistas por parte do empregador implica na responsabilidade subsidiária do tomador de serviços quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial”.

❖ **Empresa contratante** - GL Brasil Ltda

A empresa iniciou suas atividades por volta de 1806, em Baltimore (EUA) e está presente, nos dias de hoje, em 179 países e 32 territórios. É o maior fabricante de bens de consumo do país.

No Brasil, a empresa em destaque, é subsidiária de uma anglo-holandesa, que tem um histórico de indiscutível êxito no trato das marcas. Está presente no território nacional desde 1929, atuando como fabricante de produtos de higiene, limpeza e perfumaria em geral.

As atividades terceirizadas são: serviços de publicidade, promoções e vendas.

A escolha do parceiro é feita através de concorrência, onde são identificadas as parceiras que melhor se adaptam as atividades que serão terceirizadas (funcionários treinados e aptos para desenvolver as atividades), com menor custo.

A empresa optou pela terceirização, na área de publicidade, promoções e vendas, em decorrência de seu produto ser distribuído em todo território nacional. Assim, além de impossibilitar o controle do trabalho desenvolvido, o custo para manter este pessoal é muito elevado.

❖ **Empresa Contratada:** *D Marketing Promoções Ltda*

A empresa, mesmo com sede em São Paulo e filiais em Porto Alegre e Rio de Janeiro, atua em todo território nacional. Seu capital inicial era de R\$ 1.000,00 (um mil reais), divididos em 500 quotas de R\$ 2,00 (dois mil reais), cada uma. Posteriormente, o capital foi atualizado para R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), conforme dispõe dos contratos sociais acostados ao processo trabalhista.

A empresa, em estudo, possui como ramo de atividade a pesquisa, exposição, coleta de dados, colocação de preços e divulgação de produtos de seus clientes.

A D Marketing Promoções foi constituída em 1995, na cidade de São Paulo/SP. Ocorre que, mesmo tendo várias filiais, para atender este contrato que era desenvolvido em Florianópolis, manteve, por mais de 02 anos, um funcionário sem vínculo empregatício.

g) Caso 7

❖ **Acórdão** - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA. TOMADORA DOS SERVIÇOS. RESPONSABILIDADE SUBSIDIÁRIA. A empresa de economia mista que reconhece a condição de tomadora dos serviços, exercitada sob a modalidade de terceirização, responde subsidiariamente pelo descumprimento de obrigações trabalhistas pela empresa contratada, consoante entendimento jurisprudencial dominante expressado pelo inciso IV do Enunciado nº 331 do c. TST.

❖ **Empresa contratante** - O2H

A empresa estudada é sociedade de economia mista, criada em 31 de dezembro de 1970, através da Lei Estadual n.º 4.547 e constituída em 02 de julho de 1971 com o objetivo de coordenar, planejar, executar, operar e explorar os serviços

públicos de esgotos e abastecimento de água potável, bem como realizar obras de saneamento básico, em convênio com municípios do Estado.

O ente público optou pela terceirização, pois gera economia, não cria vínculo empregatício, até porque, a necessidade da contratação de mão-de-obra exige concurso público, o que demanda tempo e autorização.

A terceirização ocorre através das licitações, com base na Lei 8.666/93.

Os serviços terceirizados são: vigilância, limpeza, conservação, manutenção de computadores e manutenção de redes (corte e religações de redes).

Os parceiros são escolhidos através do processo de licitação, onde é analisado o menor custo, experiência no mercado e mão-de-obra especializada.

Os critérios que são considerados para avaliar a experiência no mercado e mão-de-obra especializada são: tempo de constituição da empresa, clientes atendidos, trabalho desenvolvido, prazo de contratos e programa de treinamento de pessoal.

❖ **Empresa Contratada:** J Serviços de Engenharia Ltda

A J. Serviços de Engenharia Ltda foi constituída em 1996, com capital social de R\$ 10.000,00, posteriormente alterado para R\$ 110.000,00.

As atividades desenvolvidas por esta empresa são serviços de: engenharia em obra hidráulica, elétrica e saneamento; edificações, pavimentações, drenagem; urbanismo paisagismo e mão-de-obra para ligação e corte redes hidráulicas. Seu quadro funcional foi de 30 (trinta) trabalhadores, porém como possui

um único cliente e seu contrato não foi renovado, atualmente, possui 03 (três) na administração.

No momento em que a empresa estava prestando serviços de terceirização para a contratante (cortes e ligações de redes de abastecimento de água), quando da necessidade de aumentar o quadro funcional, a contratada buscava no mercado.

Hoje, segundo informações do proprietário, a empresa esta, praticamente, desativa por falta de novos contratos.

h) Caso 8

❖ **Acórdão** - ENTE MUNICIPAL. TOMADOR DE SERVIÇOS. RESPONSABILIDADE SUBSIDIÁRIA. A responsabilidade subsidiária do Município advém de sua incúria na contratação de empresa prestadora de serviços sem a devida solidez para arcar com todos os termos da pactuação, assim como no seu dever de efetiva e constante fiscalização de todos os liames que envolvem o objeto do contrato, em que se insere a observância do correto adimplemento das obrigações daquela empregadora para com os efetivos prestadores do serviço contratado, o que em termos jurídicos é conhecido como “culpa in eligendo” e “culpa in vigilando”, derivação do abrangente instituto da responsabilidade civil.

❖ **Empresa contratante** - Secretaria da Saúde do Município D

A Secretaria da Saúde do Município D é uma organização pública, e optou pela terceirização porque gera economia para o Município, uma vez que não cria vínculo empregatício com os trabalhadores.

Os serviços terceirizados são: recepção (atendimento ao público e protocolo geral), limpeza e conservação e vigilância.

A escolha do parceiro é feita através do processo de licitação, Lei 8.666/93, onde são considerados: menor preço, especialização dos serviços ofertados e experiência da contrata no mercado que atua.

Os critérios que são considerados para avaliar a experiência no mercado e funcionários especializados são: tempo de constituição da empresa, clientes atendidos, trabalho desenvolvido, prazo de contratos e programa de treinamento de pessoal, além de grau de instrução da mão-de-obra.

Os contratos são firmados em decorrência da necessidade e falta de funcionário em determinados setores.

❖ **Empresa Contratada:** TT Limpeza e Serviços Especiais Ltda

A TT Limpeza e Serviços Especiais foi constituída em 1997, com capital social de R\$ 75.000,00 (setenta e cinco mil reais), para atuar no ramo de prestação de serviços de limpeza e conservação, serviços de copa, cozinha, garçomagem, merendeira, manutenção de elevadores, motorista, garagista, manobrista, telefonia,

portaria, recepção, zeladoria, serviços gerais, carpintaria, hidráulicos, pintura, eletricitista, pedreiro, jardinagem, serviços de digitação, entre outros.

O quadro funcional fixo é composto de 300 funcionários, porém como a empresa encontra-se em expansão, conforme a necessidade, aloca mão-de-obra no mercado para cumprir os novos contratos.

Os principais clientes da empresa são: governo estadual, municipal, condomínios, entre outros.

i) Caso 9

❖ **Acórdão** - NULIDADE DA SENTENÇA. JULGAMENTO EXTRA PETITA. O fato de o autor ter pleiteado a responsabilização solidária e a sentença ter deferido a responsabilidade subsidiária não implica julgamento extra petita, uma vez que a responsabilização subsidiária está compreendida na responsabilidade solidária que é mais ampla. Ademais o Enunciado de Súmula nº 331, IV, do TST pacificou o entendimento de que a responsabilidade do tomador de serviços é subsidiária.

❖ **Empresa contratante** - CH Engenharia e Tel S.A.

A CH foi constituída em meados de 1990, atuando na área de construções civis e telecomunicações, possuindo atualmente 05 filiais. Nesta empresa a

terceirização está presente nas seguintes atividades: mão obra na construção civil, transporte de entulhos, serviços de almoxarifado, escavações mecânicas, fornecimento de concreto, segurança, limpeza e conservação, administração e instalações de redes telefônicas.

A opção em terceirizar determinadas atividades foi para a contratante um meio de utilizar-se de mão-de-obra especializada, e assim, aumentar a rapidez e eficiência para execução dos serviços.

Segundo relatos a empresa resolveu optar pela terceirização, haja vista os serviços serem bastante específicos e necessitando de mão-de-obra qualificada. A não disponibilização desses recursos para as atividades e custos para adquiri-los, foram os motivos básicos para a terceirização.

❖ **Empresa Contratada:** *Construtora Nir Ltda*

A Construtora Nir Ltda, empresa jovem que atua no mercado desde 1995, quando iniciou suas atividades no ramo de mão-de-obra para construção civil, projetos arquitetônicos, hidro-sanitário e elétrico, entre outros. Seu capital social é de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais).

A empresa não possui um quadro fixo de funcionários, contratando-os à medida que necessita, exigindo experiência na atividade que será desenvolvida.

A experiência dos funcionários contratados é constatada através de cartas de apresentação e dados anotados nas CTPS.

j) Caso 10

❖ **Acórdão:** Celebaram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro. Art. 3º da Lei nº 5.764/71.

❖ **Empresa contratante - SCSH Ltda**

A empresa é composta por um hospital e clínica médica, com atuação no mercado há mais de 10 anos.

Atualmente, a SCSH Ltda ampliou e modernizou a sua estrutura, aumentou a sua capacidade de atendimento e passou a oferecer métodos diagnósticos e terapêuticos relacionados às patologias cardíacas. Além dos procedimentos anteriores, hoje opera também com outras especialidades médicas, como cirurgia plástica, cirurgia vascular, cirurgia geral, ginecologia, oftalmologia, cirurgia torácica, entre outras. Para prestar serviços médico-hospitalares com qualidade e eficiência a empresa conta com uma equipe de mais de 110 pessoas, profissionais qualificados e treinados para prestar o melhor atendimento aos seus pacientes.

A empresa optou pela terceirização, haja vista sua intenção de dedicar-se mais fortemente a atividade-fim, delegando, assim, os serviços que não interferem diretamente na estrutura organizacional.

Os serviços terceirizados são: vigilância, limpeza, telefonia, manutenção, serviços gerais e esterilização.

Na escolha do parceiro a empresa recebe e seleciona as propostas que tem interesse. Os pontos analisados são: menor custos, pessoal treinado e experiência da contratada no mercado em que atuam.

Os critérios que são considerados para avaliar a experiência no mercado são: tempo de constituição da empresa, clientes atendidos, trabalho desenvolvido, prazo de contratos.

A Razão que levou a terceirização foram, basicamente, custos (encargos sociais) e rotatividade de funcionários.

❖ **Empresa Contratada: COOPERCOM**

A Coopercom foi fundada em 1999, tendo suas atividades encerradas em 31/04/2000, conforme informações obtidas dentro do processo trabalhista. Como a contratada foi desativada, sem comparecer em juízo, não obteve-se outras informações.

4.3 Visão dos casos em análise

Tomando por base o relato de cada gestor das empresas pesquisadas, documentos acostados as ações trabalhistas que deram origem aos acórdãos e os dados apontados nos Acórdãos do TRT 12º, será feita uma síntese dos casos

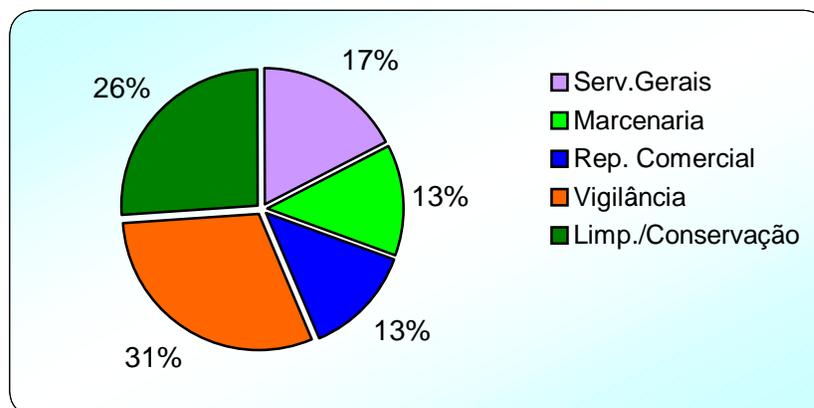
estudados, onde serão mostradas as principais atividades que são terceirizadas nas contratantes, as razões mais comuns da terceirização, como se dá a escolha do parceiro e a transferência destas atividades para as terceirizadas.

4.3.1 Principais atividades terceirizadas nas empresas contratantes

Os serviços que aparecem mais frequentemente terceirizados nas empresas contratantes são aqueles considerados como atividade-meio, ou seja, não influenciam diretamente no produto final da organização.

Assim, os serviços que mais comumente aparecem são: serviços gerais, marcenaria, representação comercial, vigilância e limpeza/conservação.

No gráfico 1 será demonstrado com que frequência as atividades terceirizadas apresentam nas empresas contratantes.



Fonte: Acórdãos referente ao período de janeiro a junho de 2003.

Gráfico 1: Atividades terceirizadas com maior frequência nas empresas contratantes

Como pode-se observar, os serviços terceirizados com maior frequência são aqueles não agregam valor ao produto, mais sim custo.

4.3.2 Razões mais comuns para terceirizar

Após analisar as empresas contratantes e identificar as atividades que foram terceirizadas, concluiu-se que os principais motivos que as levaram a terceirização foram: operacionais e táticos.

a) Motivos Operacionais:

- redução de custos;
- rotatividade de funcionário;
- agilidade na execução dos serviços.

b) Motivos táticos:

- serviços não ligados a atividade-fim;
- busca da mão-de-obra qualificada.

No tocante as justificativas das contratantes para a terceirização, nota-se que a redução de custo é um tópico bem evidenciado, pois das 10 empresas estudadas, 09 delas apontam como ponto pacífico, seguido da necessidade de qualificação de mão-de-obra, que aparece 08 vezes. Os demais, tópicos aparecem, porém não tão evidenciados.

Como pode ser observado, pelos motivos identificados, algumas empresas entendendo o conceito de terceirização, equivocadamente, buscam nesta, uma alternativa de sobrevivência, que lhes reduza as despesas, especialmente, custos com a mão-de-obra.

Assim, partindo desta premissa, com base nos conceitos estudados, é necessário entender que a terceirização, quando criada o foi com o intuito de melhorar o desempenho das empresas e não reduzir custos.

4.3.3 Seleção dos parceiros

A terceirização vem a ser a união entre a empresa fornecedora do serviço e a empresa que a contrata, porém, para que este ato se torne sólido, é importante que as partes sejam completamente autônomas umas das outras. Além da autonomia que é ponto primordial, para a terceirização dar certo é necessário que o contratante opte pela melhor empresa prestadora de serviços, de acordo com as suas necessidades. Porém, jamais poderá deixar de acompanhar os serviços desenvolvidos.

Observa-se que na grande maioria das empresas identificadas, nos acórdãos estudados, 70% delas não levou em consideração os requisitos, estabelecidos como: acompanhamento e fiscalização dos contratos, para uma terceirização segura, como resultados disso, foram responsabilizadas, subsidiariamente, pelas faltas cometidas por seus parceiros.

Os autores e as jurisprudências têm pregado que a parceria eficaz é aquela em que a empresa contratante opta pela melhor parceira, de acordo com suas necessidades e com a capacidade desta absorver as atividades a serem terceirizadas. A prestadora de serviço deve ser especialista nas atividades a que se propõe a desenvolver e, acima de tudo, ser idônea (não possuir restrições para crédito), cumpridora de suas obrigações, capacidade financeira (não possuir títulos

protestados e débitos com a Fazenda Municipal, Estadual e Federal), estar quites com as obrigações trabalhistas de seus empregados, para não depender da tomadora, quando demandada em juízo.

Já a contratante deve sempre fiscalizar seus contratados para que os resultados saiam sempre dentro do esperado.

Assim, quando estas premissas são rigorosamente cumpridas, a terceirização se torna eficaz e a parceria é perfeita.

4.3.4 Transferência das atividades terceirizadas

Observou-se pelos acórdãos estudados, documentos acostados aos processos, que deram origem aos acórdãos e entrevistas com os gestores da empresas em análise, que 100% das atividades terceirizadas foram transferidas para os parceiros através de um contrato de prestação de serviços. Estes documentos possuíam cláusulas onde eram previstos: partes envolvidas, objeto do negócio, data de duração, valor ajustado ao serviço prestado, dentro outro.

4.3.5 Dados das empresas contratadas e acórdãos

O quadro 5 apresenta as empresas contratadas, envolvidas nos processos que geraram os acórdãos, data da sua fundação, as atividades terceirizadas que geraram as demandas jurídicas, bem como os motivos que resultaram na responsabilidade subsidiária da contratante.

Empresa Contratada	Data Fundação (ano)	Atividades terceirizada identificada no Acórdão	Motivo da Responsabilidade subsidiária
Cooperativa dos Trab. Aut. Na Construção Civil	2000	Pedreiro	-Falta anotação na CTPS; -Não pagamento verbas rescisórias, horas extras, vale transporte; -Falta recolhimento FGTS e INSS
<i>Transportadora X Ltda</i>	prej	Motorista de cargas	-Falta anotação CTPS; -Não pagamento salários, horas-extras, verbas rescisórias, -Falta recolhimento FGTS e INSS
XY Central de Promoção Trabalho Temporário	1995	Promotora e expositora de produtos	-Falta anotação CTPS; -Não pagamento verbas rescisórias; -Falta recolhimento de FGTS e INSS.
<i>HSC Aéreo Ltda.</i>	1997	Serviço segurança	-Não fornecimento do EPI; - Não pagamento adicional periculosidade, reflexos advindo deste; -Hora extra
ON Limpeza e Serviços Especiais Ltda	1975	Serviços limpeza e conservação	- Desconto indevidos seguro); -Verbas rescisórias não pagas; -indenização por acidente trabalho
D Marketing Promoções Ltda	1995	Pesquisador produtos	-Falta anotação CTPS; -Não pagamento 13º salário, férias, vale refeição, despesas combustível, verbas rescisórias; -Falta recolhimento de FGTS e INSS
J Serviços de Engenharia Ltda	1996	cortador e religador	- Falta pagamento 13º salário/2000
TT Limpeza e Serviços Especiais Ltda	1997	Limpeza e conservação	- Pagamento salário e reflexos advindos destes em decorrentes estabilidade gestante;
Construtora Nir Ltda	1995	Pedreiro	- Falta anotação da CTPS; -Diferenças salariais, - verbas rescisórias e - horas extras não pagas.
COOPERCUM	prej	Auxiliar administrativo	- Falta anotação CTPS; - Diferenças salariais por ter este sido pago a menor e todos os reflexos advindos deste. - Horas extras não pagas

Fonte: Acórdãos analisados referente ao período janeiro a junho de 2003 e entrevistas com representantes das empresas envolvidas nos processos.

Quadro 5: Resultado da análise das empresas contratadas e acórdãos.

O gráfico 2, com base no quadro 5, demonstra quais são as responsabilidades subsidiária que aparecem com mais freqüência nos acórdãos estudados.

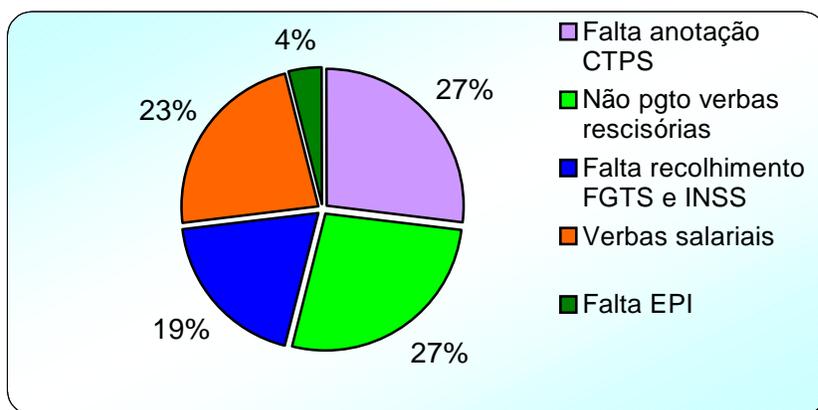


Gráfico 2: Responsabilidades subsidiária encontrada nos acórdãos

Como pode-se observar, a falta de anotação na CTPS e a não quitação das verbas rescisórias, são os principais motivos que levam as contratantes a responderem, subsidiariamente, pelas faltas de seus parceiros (contratadas).

4.4 Análise dos acórdãos em estudo

Após terem sido selecionados os acórdãos, identificadas as partes envolvidas nos processos e como ocorreu a terceirização, com base nos conceitos, legislação e posicionamento jurisprudencial estudados, no capítulo 2, passa-se a analisar os resultados desta investigação que visa captar dos acórdãos o que levou os Tribunais a condenarem, subsidiariamente, as empresas contratantes, pelas falta cometidas por seus parceiros.

a) Caso 1

A empresa AB Construções foi condenada subsidiariamente, em processo trabalhista por ter contratado com uma cooperativa de trabalho formada por ex-funcionários. A contratada como tinha a empresa contratante, como única cliente, ao perder o contrato, ficando sem faturamento, sentindo-se obrigada a encerrar suas atividades, por falta de negócios. Como o trabalhador não possuía a CTPS anotada, ficou sem receber horas extras, vale transporte e verbas rescisórias. Também não foram recolhidos os valores referentes ao FGTS e INSS.

A contratada ao ser demanda em juízo não compareceu, sendo a contratante, condenada subsidiariamente, a arcar com o ônus de sua parceira, perante o trabalhador.

No que tange a responsabilidade da AB Construções, dispõe o inciso I do Enunciado 331 do c. TST, que: “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 nº 6019, de 3.1.74).

Como se vê, a empresa AB Construções Ltda, ao terceirizar suas atividades, descuidando-se da legalidade, lançou mão de uma cooperativa de trabalho, formada por ex-funcionário, para desenvolver atividade-fim. E isto ficou evidenciado no processo, quando o magistrado percebeu que a empresa contratante induziu seus funcionários a se filiarem a uma cooperativa de trabalho, logo após o rompimento do vínculo originário, para, posteriormente contratá-los como se terceirizados fossem.

A Lei 5.764/71, que disciplina sobre às sociedades cooperativas, em seus artigos 3º e 4º, estabelece que:

Artigo 3º: Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Artigo 4º: As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

[...]

X- prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

[...] (grifos nosso)

Nota-se que o dispositivo legal, ao ser criado, foi com o intuito de proporcionar meios de subsistência as áreas carentes, bem como possibilitar que quaisquer pessoas interessadas pudessem organizar-se de modo a trabalhar em unidade e alcançar objetivos comuns e não para beneficiar aqueles que pretendem fraudar as legislações vigentes.

b) Caso 2

A Indústria de Laticínios S.A foi condenada, na condição de responsável subsidiária, por débitos trabalhistas, em vista dos direitos trabalhistas do trabalhador terem sido inadimplidos por seu parceiro.

Observou-se que a terceirização ocorreu de forma legal, porém como a tomadora de serviço elegeu mal seu parceiro e este não cumpria com suas obrigações trabalhistas perante seus funcionários, inclusive, omitindo-se quando demanda em juízo, estas faltas ocasionaram a condenação da contratante.

A responsabilidade subsidiária da contratante se deu por força da incidência da *culpa in eligendo* e *in vigilando*, cuja extração foi retirado do Direito

Civil para aplicação supletiva no Direito do Trabalho, cuminado com Enunciado nº 331 do TST, que prevê, expressamente, essa responsabilidade, em seu inciso IV.

A empresa em estudo, ao eleger seu parceiro (prestador de serviços), deveria ter ciência de que ao terceirizar parte de suas atividades, poderia, adiante ser, responsabilizada pelas faltas cometidas por este.

Caso tivesse acompanhado o contrato, ou seja: anotação da CTPS dos trabalhadores; pagamento de salários; recolhimento da previdência social e; FGTS, dentre outros, teria evitado a responsabilidade subsidiária.

c) Caso 3

A Abrasivos Brasil Ltda contratou a empresa XY Central de Promoção Trabalho Temporário, para prestar serviços de promoção de vendas.

Trata-se aqui de típico contrato de terceirização de serviços que, na lição de Theodoro Jr. (2000, p. 302), “é o ato pelo qual a empresa produtora entrega a outra empresa certa tarefa (atividades ou serviços não incluídos nos seus fins sociais) para que esta a realize habitualmente com empregados desta [...]”

Ocorre que, a contratada ao invés de executar os trabalhos para a contratante transferiu sua responsabilidade para uma cooperativa de trabalho.

A responsabilidade subsidiária da contratante se deve ao fato da empresa contratada ter transferido sua responsabilidade para outra, ou seja, subcontratando outra para assumir seu contrato, circunstância esta que deveria ter sido controlada e fiscalizada pelo tomador dos serviços.

Na hipótese do acórdão, a responsabilidade da tomadora emergiu da culpa in eligendo, em virtude da má escolha da empresa prestadora de serviços, somada à culpa in viligando, resultante da falta de acompanhamento, pois a atividade terceirizada foi desenvolvida por uma cooperativa de trabalho.

Em momento algum a contratante verificou se a contratada estava cumprindo o contrato e suas obrigações trabalhistas perante seus funcionários.

Assim, por ter a contratante se beneficiado da mão-de-obra, mesmo não sendo estes seus funcionários, foi condenada, subsidiariamente, a quitar os débitos trabalhistas, uma vez que foi ela quem auferiu vantagens sobre o trabalho desenvolvido.

c) Caso 4

Assim, como em outros acórdãos, percebe-se que a responsabilidade subsidiária ocorre sempre que se tem serviço terceirizado e que a contratante fez parte da demanda jurídica. A efetiva condenação ou não, da contratante em quitar os valores inadimplidos, pelo contratado, só ocorre se o parceiro não cumprir com as obrigações trabalhistas (não fornecimento do EPI; não pagamento adicional periculosidade, reflexos advindo deste; hora extra).

No caso em tela, a empresa contratante foi responsabilizada subsidiariamente, porque ao contratar um terceiro, para desenvolver atividades que anteriormente eram executadas por seus funcionários, tinha o dever de verificar se o contratado vinha cumprindo com suas obrigações. Porém não o fez.

Desta feita, se o Acórdão tivesse eximido a responsabilidade da tomadora de serviços, estaria contrariando o artigo 9º, da CLT. Além do que, esse também é o entendimento predominante no Tribunal Superior do Trabalho, quando pacificou a matéria, no item IV, do Enunciado nº 331. Tal entendimento decorre da interpretação sistemática da legislação, que a todo momento baseia-se na *culpa in eligendo* e *in viligando* do tomador de serviços.

d) Caso 5

A empresa contratada foi demandada em juízo pelo não pagamento de indenização por acidente de trabalho e, constatação de descontos indevidos .

O acórdão, por imposição jurisprudencial e a pedido do trabalhador, impôs a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, que no caso concreto é um ente público, com base no enunciado 331 do TST.

Com se vê, a responsabilidade subsidiária é instituto jurídico que reforça a garantia da concretização do direito do empregado. Todavia, neste caso mesmo a contratante fazendo parte da demanda jurídica não teve que dispor de recursos financeiros, pois a contratada assumiu o ônus da condenação. Assim, conclui-se que a empresa contratante quando seleciona parceiros com base em critérios pré - definidos, mesmo sendo esta demandada em juízo tal ato não resulta em indenizações trabalhistas.

e) Caso 6

A GL Brasil Ltda, ao contratar um terceiro para desenvolver certas atividades que eram desenvolvidas internamente, fez em forma de contrato de prestação de serviços, com cláusulas bem elaboradas, conforme ficou comprovado através dos documentos acostados aos autos que deram origem ao acórdão em estudo.

Todavia, sua falha foi em não acompanhar o desenvolvimento do contrato, pois a contratada, além de não cumprir as cláusulas ali dispostas, ao desenvolver a atividade o fez de forma irregular, através de um trabalhador sem vínculo empregatício.

Ocorre que a jurisprudência admite a responsabilidade subsidiária nas hipóteses em que o vínculo laboral é mantido de forma triangular, ou seja, quando o empregado é contratado por uma empresa, mas, na realidade, sua força de trabalho resulta, exclusivamente, em proveito direto de outro.

A responsabilidade subsidiária se deu quando ficou demonstrada a coligação entre as empresas, ou seja, a contratada alocava a mão-de-obra, sem vínculo empregatício e disponibilizava esta para prestar os serviços para a contratante.

Logo, considerando a condição em que se deu a terceirização e sendo a contratante a beneficiária final e tomadora exclusiva dos serviços prestados, não tinha como o acórdão libera-la da responsabilidade, até porque sua parceira não tinha cumprido com as obrigações trabalhistas (falta de anotação na CTPS; não pagamento dos 13º salários, férias, vale refeição, despesas combustível, verbas rescisórias e; falta de recolhimento de FGTS e INSS).

Novamente estamos diante da *culpa in viligando* do tomador de serviços, pois não acompanhou o contrato.

f) Caso 7

A relação entre a empresa prestadora de serviços e a empresa tomadora de serviço está intimamente ligada no contrato firmado entre as partes, pois quando a contratante é omissa, não se utilizando de critérios para seleção de parceiros este ato resulta em demanda jurídica com responsabilidade subsidiária.

No acórdão estudado observou-se que a empresa contratada, mesmo atuando no mercado há 07 (sete) anos, tinha a contratante como único cliente e quando está rescindiu o contrato, aquela desativou suas atividades.

O tomador dos serviços não fiscalizou como deveria a contratada, pois caso isso tivesse ocorrido, a contratada não teria deixado de quitar o 13º salário do empregado, fato este que originou a demanda jurídica.

g) Caso 8

Quanto ao direito em si posto sob análise jurisdicional, o Acórdão entendeu que, em que pese à autonomia que possui para contratar empresas para lhe prestarem serviços, o ente público possui responsabilidades e obrigações resultantes da escolha sem critérios de seu parceiro.

Neste julgado, a responsabilidade subsidiária da tomadora de serviços adveio da falta de fiscalização e acompanhamento da contratante, haja vista que a contratada alocava funcionários para desenvolver as atividades terceirizadas em contrato de experiência, renovando este por diversas vezes, o que é ilegal.

O dever da contratante é de efetiva e constante fiscalização de todos os itens que envolvem o objeto do contrato e, em particular, da fiscalização do correto cumprimento das obrigações daquele prestador de serviços, o que, em termos jurídicos, é conhecido como “culpa in eligendo” e “culpa in vigilando”, derivação do abrangente instituto da responsabilidade civil.

Assim, na medida em que a empresa negligenciou sua obrigação, não há como ser exonerada da responsabilidade subsidiária.

h) Caso 9

A empresa CH Engenharia e Telecomunicações Ltda foi condenada, subsidiariamente, pois seu parceiro contratava empregados para desenvolver atividades decorrentes deste contrato de terceirização sem vínculo empregatício.

A falha da contratante se deu em não acompanhar o desenvolvimento do contrato, uma vez que a contratada, além de não cumprir as cláusulas contratuais, ao desenvolver a atividade o fez de forma irregular, através de um trabalhador sem vínculo empregatício.

Ademais, seu parceiro, quando foi demandado em juízo, por faltas cometidas, não compareceu, o que levou a contratante a responder pelas verbas não cumpridas.

i) Caso 10

A empresa optou pela terceirização, haja vista sua intenção de dedicar-se mais firmemente a atividade-fim. Porém, ao escolher seu parceiro elegeu uma empresa que funcionava sob o disfarce de uma cooperativa de trabalho, atraído pelo valor dos serviços prestados.

No caso em tela, a contratante foi condenada, subsidiariamente, a responder pela falta de sua contratada, e também a reconhecer o vínculo empregatício do trabalhador, pois ficou evidenciado a ligação direta entre as partes (trabalhador e contratante).

4.5 Considerações

A terceirização baseia-se na premissa de que com a competência técnica e grau de especialização do terceiro, a empresa contratante, obtém, além de economia de recursos, ganho de qualidade e produtividade.

Todavia, com base nos acórdãos estudados, verifica-se que as empresas envolvidas nos processos trabalhistas, ao optarem pela terceirização, na grande maioria, somente levaram em consideração o aspecto econômico, quando deveriam fazer uma análise criteriosa dos seguintes pontos: **parceria, qualidade e custo dos serviços, gestão e controle dos contratos.**

Assim, caso a contratante tivesse levado em consideração tais critérios, não teria como resultado sua responsabilidade subsidiária.

No que tange a parceria, esta é a essência da terceirização, pois é a partir dela que a terceirização obterá êxito ou não. Desta forma impõem-se movimentos de aproximação entre as empresas, necessário para tanto uma mudança na postura das partes envolvidas, desenvolvendo confiança mútua, dedicação para alcançar as metas, e compreensão das expectativas e valores de cada um, permitindo que as partes compartilhem dos benefícios.

O sucesso da terceirização depende da escolha criteriosa dos parceiros, que melhor prestam os serviços a serem terceirizados. Nesta fase, mais importante é a qualidade do trabalho a ser desenvolvido e quem o presta, pois o sucesso do projeto depende de quem desenvolve.

Não existe regra para terceirizar, o que vai determinar a responsabilidade das partes é o contrato. Assim, a gestão do contrato, envolve toda sua confecção até a previsão de controle pela tomadora de serviços do cumprimento de obrigações previdenciárias, fundiárias e fiscais da prestadora de serviços, que foi o que repercutiu em obrigação subsidiária nos acórdãos analisados.

Assim, após analisar os dados coletados, com base nos principais motivos que levaram a responsabilidade subsidiária da contratante, quadro 5, obteve-se, subsídios necessários para o desenvolvimento de um roteiro de etapas que poderá auxiliar a empresa contratante no processo de terceirização.

5 PROPOSTA DE PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

Neste capítulo será apresentada uma proposta de processo de terceirização na empresa, norteado pelos seguintes critérios: planejamento, ação e controle.

5.1 Justificativa

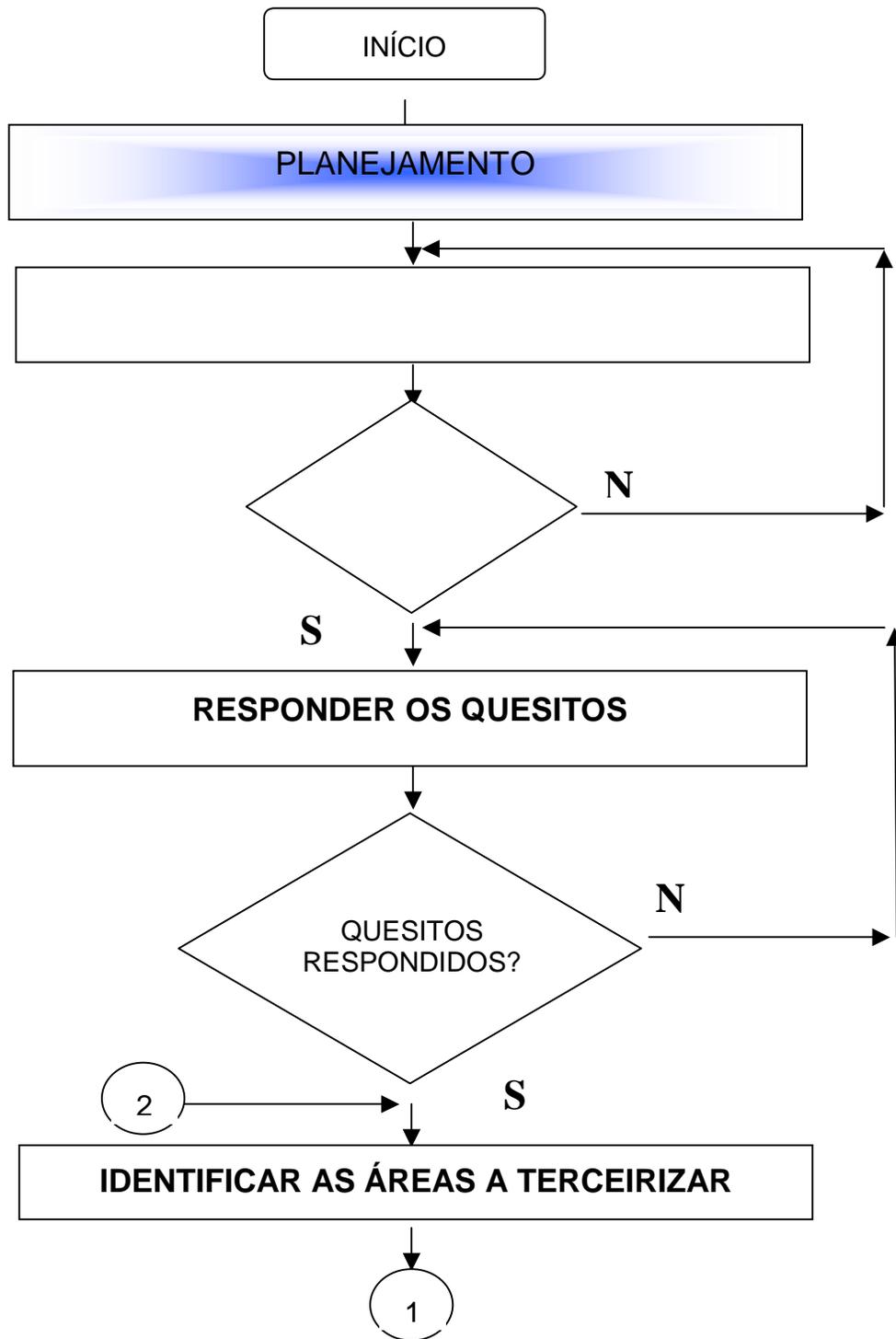
Nota-se, pelo estudo apresentado, que a terceirização não deve ser usada para, de forma imediata, reduzir custos pois, assim, os objetivos futuros poderão ser comprometidos.

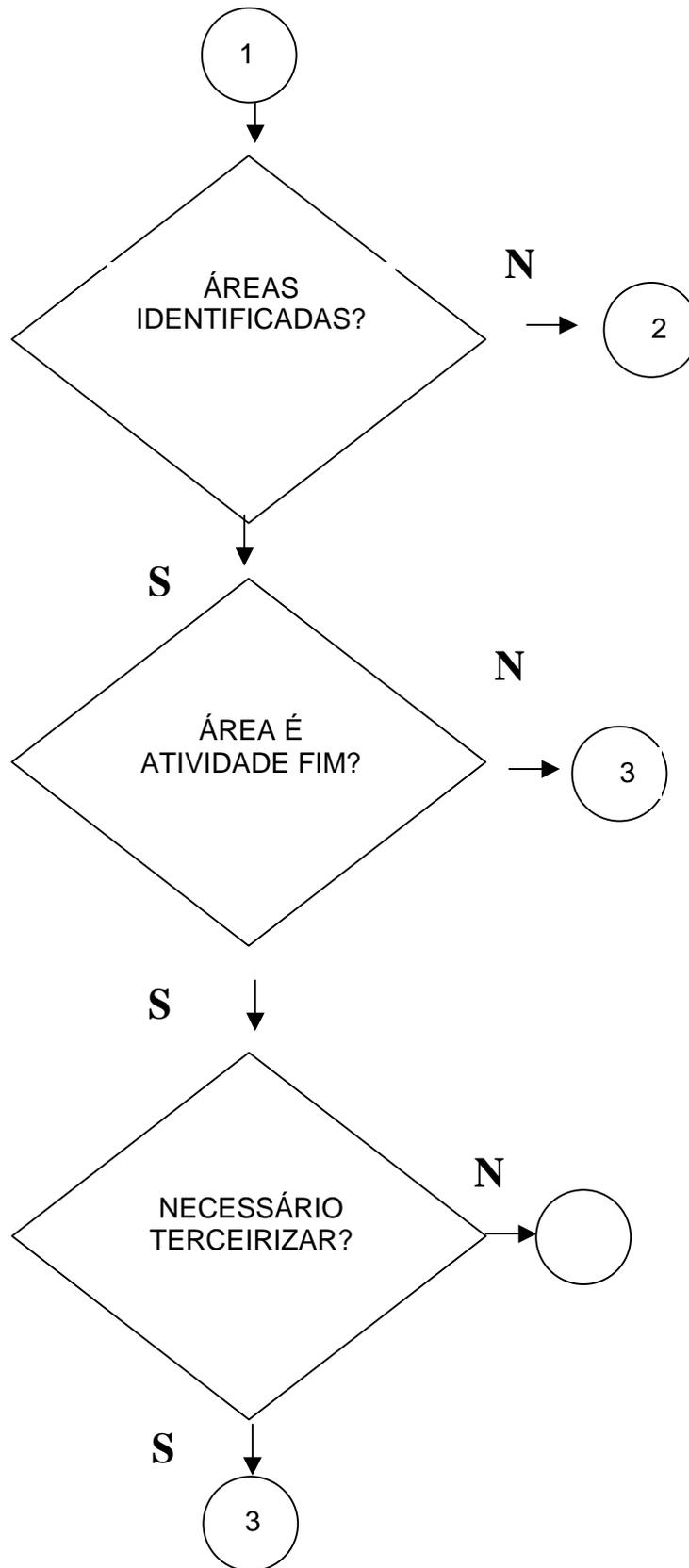
Partindo desta premissa, tomando como base os conceitos que foram levantados e os estudos de casos abordados, sentiu-se a necessidade de apresentar um roteiro de etapas que disponibilizará, para a empresa, condições mínimas para que a terceirização seja implantada, evitando responsabilidade subsidiária.

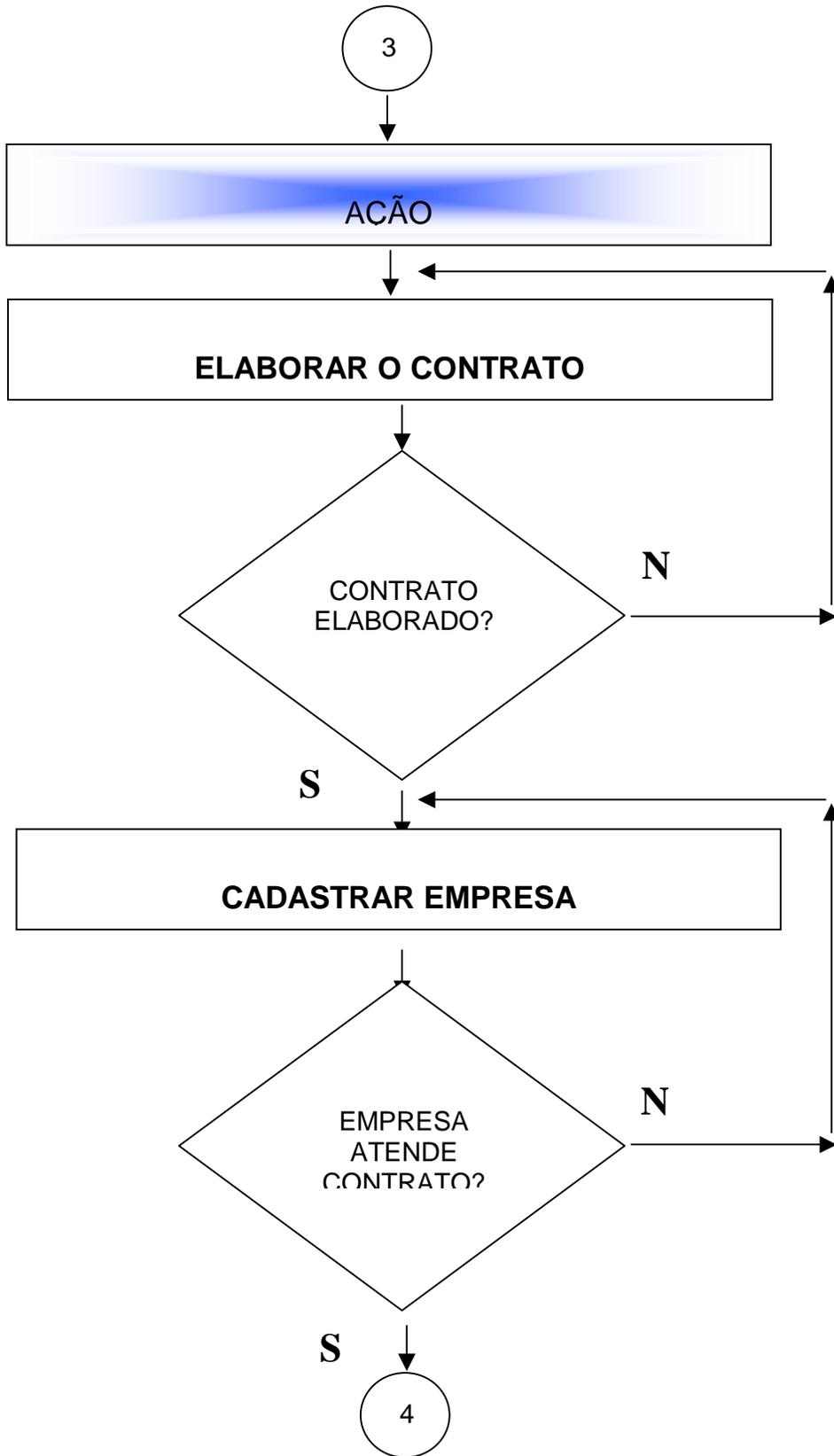
5.2 Mapeamento do processo de terceirização

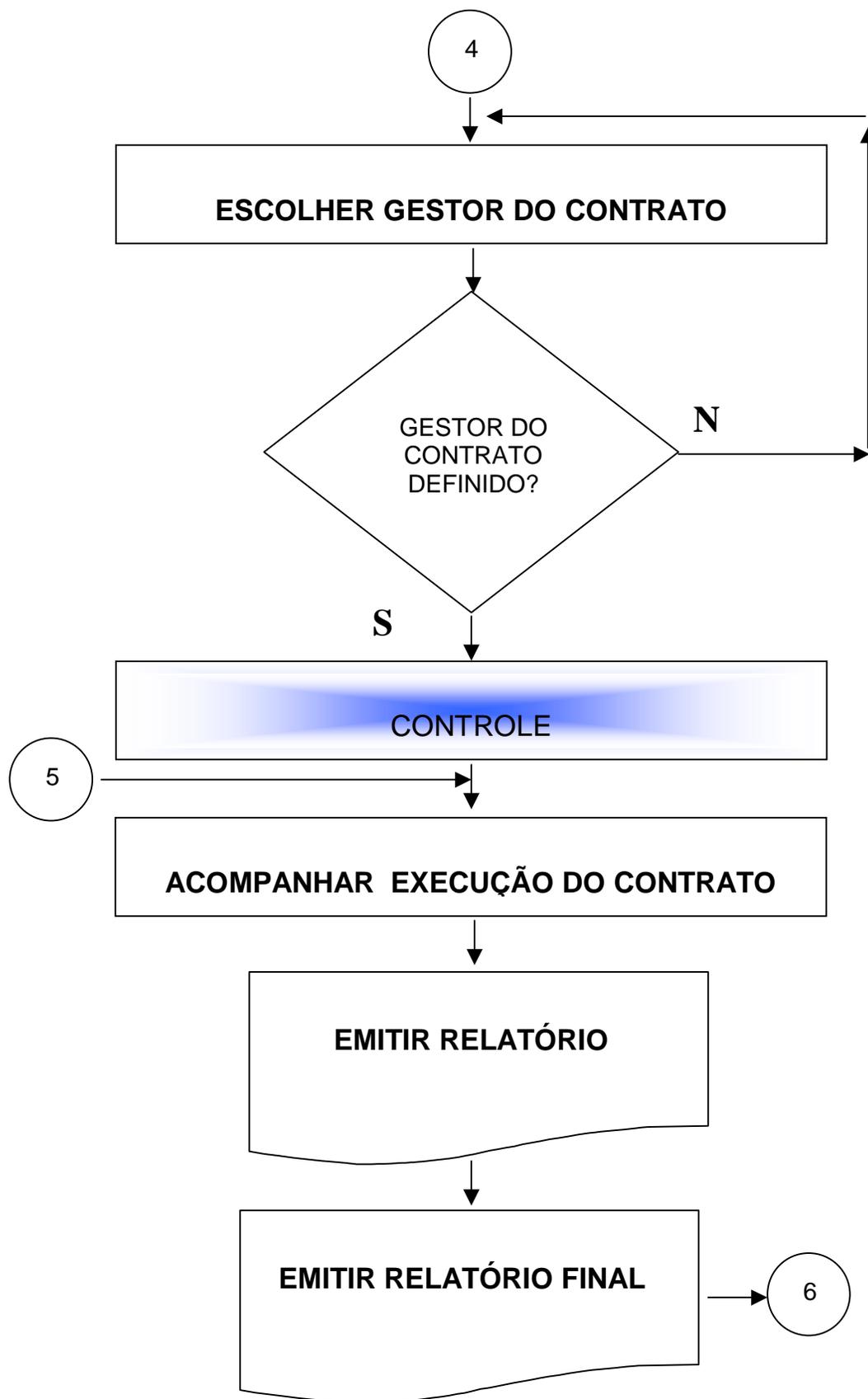
O mapeamento do processo é essencial para entender a proposta apresentada, pois possibilitará uma visualização completa e a conseqüente compreensão das etapas desenvolvidas em um processo de terceirização.

A seguir apresenta-se o fluxograma das etapas para implantar o processo de terceirização.









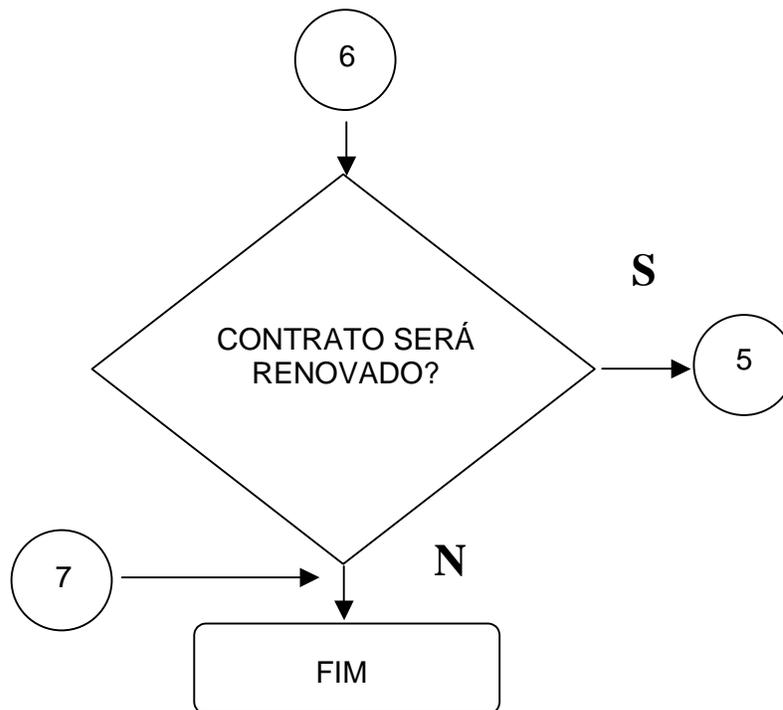


Figura 1 : Fluxograma das etapas para um processo terceirização.

5.3 Passos para terceirização

Tomando como base os resultados das análises das empresas contratadas e dos acórdãos que resultaram em responsabilidade subsidiária constatou-se que a terceirização não pode ser implantada sem planejamento e controle.

Assim, tomando como base o entendimento de Leiria (1993), a seguir será apresentado passos e seus desenvolvimentos para auxiliar a implantação da terceirização em uma empresa, evitando assim, a responsabilidades subsidiária dos tomadores de serviços.

5.3.1 Diagrama de funções do processo de terceirização

O diagrama, abaixo, visa estabelecer diretrizes gerais para o projeto, onde a empresa terá uma noção de todos os passos a seguir.

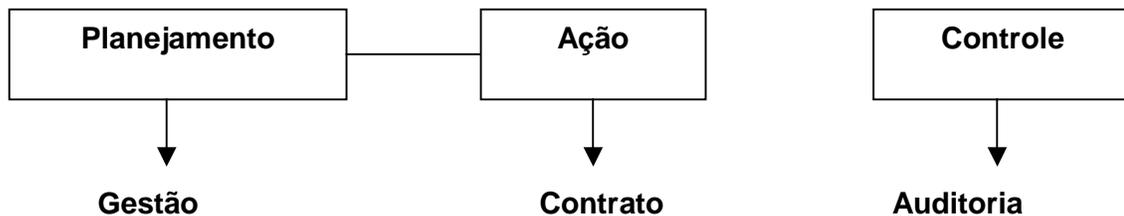


Figura 2: Diagrama do projeto.

5.3.2 Planejamento

É neste momento que os acertos vão determinar as condições para a decisão segura. O planejamento deverá iniciar na gerência administrativa que deverá apresentar, à alta direção da empresa, o projeto de terceirização, apontando as vantagens da sua implantação.

O primeiro passo, nesta etapa, é de forma estratégica, definir, claramente, qual é a missão da empresa e o que se pretende com a terceirização. Antes de detalhar o processo de terceirização, o administrador deve responder aos seguintes quesitos:

- A estratégia da terceirização está alinhada às necessidades da empresa?

- Tem-se bem claro quais são os motivadores que levaram a optar-se pela terceirização (os motivadores mais comuns são: redução de custos, eficiência de mão-de-obra, melhorar o nível de serviço ao cliente, obter vantagem competitiva, manter foco na atividade-fim)?
- Qual é o nível de integração que a empresa deseja formar com o seu parceiro? (contratos contínuos ou trabalhos esporádicos)
- Existe alguma empresa (terceiro) capaz de fornecer o serviço que a organização deseja e ao preço adequado?
- Quais são as áreas que a empresa deseja terceirizar e quais as razões?

Respondidos estes quesitos, em seguida, deve-se identificar quais as áreas possíveis e passíveis de serem terceirizadas, apontando o perfil do prestador de serviço a ser contratado, ações a serem executas no decorrer do projeto e, por fim, elaborar um controle sobre todo o processo de processo de terceirização.

Assim sendo, todos os passos a serem tomados no projeto de terceirização ficarão definidos e poderão ser acompanhados, periodicamente, com bastante critério e diligência, para no futuro não saírem divergente do desejado.

a) Estudo e identificação das áreas tercerizáveis

A decisão de terceirizar determinadas áreas somente deverá acontecer após uma avaliação, completa, detalhada e muito criteriosa de todas as atividades em que a empresa atua, levando em consideração as que estão ligadas diretamente

ao negócio da empresa (atividade-fim) e as que servem de suporte para estas atividades, ou seja: atividade-meio.

Ao identificar as áreas que serão terceirizadas, o administrador deverá verificar quais são os seus pontos fracos e o porque de não investir para obter melhoria.

Após este levantamento, se constatar que os pontos fracos estão ligados as atividades-fim e se mesmo assim optar-se pela terceirização em algumas destas áreas, estas deverão ser desenvolvidas com muita cautela, pois, dependendo da forma que for implantada, a empresa poderá transferir sua tecnologia básica para terceiros e daí, futuramente, ganhará um concorrente. Identificando as áreas possíveis de serem terceirizadas (atividades-meio ou fim) se procederá a avaliação dos custos e a existência de fornecedores de serviços especializados e competentes para suprir as necessidades.

Concluída está etapa, após optar-se pela terceirização, parte-se para a identificação dos prestadores de serviços. Porém, antes da escolha do parceiro ideal é necessário traçar o perfil do prestador de serviços a ser contratado.

b) Formação do perfil do terceiro desejado

Terceirizar é fácil, mas nem sempre é fácil garantir a eficiência em serviços delegados a terceiros. Muitas vezes a terceirização é vista como uma passagem de responsabilidade a terceiro, incluída aqui a falsa premissa de que esses, automaticamente, terão um desempenho satisfatório, desde que adequadamente selecionados.

Na realidade, a terceirização só irá dar certo se a empresa contratante tiver ao seu lado, prestadoras de serviço, totalmente aliadas e integradas às suas necessidades. Assim, com base no entendimento das empresas envolvidas nos acórdãos defini-se critérios para selecionar parceiros:

- **Capacidade financeira:** não ter débitos com a fazenda municipal, estadual e federal; não possuir títulos protestados e; não estar cadastrada no SERASA.
- **Experiência no mercado:** esta ligada ao tempo de constituição da empresa; clientes atendidos e prazos de contratos.
- **Serviços especializados:** programa de treinamento e grau de instrução dos trabalhadores.

Como é a empresa contratante quem busca o seu parceiro (terceiro), nada melhor que esta defina o perfil daquele com quem irá contratar, antes mesmo de selecioná-los, pois no futuro é do contratado que dependerá o sucesso do projeto de terceirização.

Definido o perfil do prestador de serviço que se deseja, agora sim, deve-se por em prática tudo que foi planejado, iniciando-se pela elaboração do contrato a ser implementado.

5.3.3 Ação

São várias as ações fundamentais para que o projeto de terceirização dê certo. Uma das mais importantes é o contrato, pois é neste que ficará registrado todos os direitos e obrigações das partes.

a) Elaboração dos contratos de prestação de serviço

Definido o perfil do prestador de serviço, deverá, a empresa contratante, ter um contrato de prestação de serviço elaborado, pois é este que dará o aspecto formal da relação entre as partes.

Com a prática da terceirização a formalização contratual se torna um instrumento de apoio e suporte da operação, responsabilizando o prestador de serviços, estabelecendo regras de relacionamento e dando uma base juridicamente adequada à relação.

Alguns pontos básicos deverão ser observados na formalização deste documento, tais como:

- definir bem as obrigações e direitos de ambos (contratante e contratado), para que não haja vínculo empregatício.
- Equilibrar direitos e deveres para que não haja subordinação de uma parte ou outra.
- não detalhar, nas cláusulas contratuais, como os serviços deverão ser desenvolvidos, em vista da autonomia de ambas que tem que ser sempre observada. A descrição detalhada das operações no contrato submete as partes (principalmente o prestador) a trabalhar como se fosse um "departamento disfarçado".
- incluir no contrato uma cláusula prevendo o risco do tomador de vir a ser interpelado judicialmente por uma obrigação trabalhista não cumprida pelo prestador. Nesta mesma cláusula o contratante poderá interpelar judicialmente o prestador para que haja ressarcimento dos prejuízos.

Assim, levando em consideração todas as premissas aqui levantadas o contrato deve ter:

- Introdução
 - * Objetivo
 - * Partes envolvidas
- Obrigações
 - * Participação das partes (direitos e obrigações)
- Prazo de vigência
- Preço do serviço
- Condições de reajuste
- Forma de pagamento
- Execução das tarefas (sem detalhar como deverão ser desenvolvidas)
- Forma de rescisão
- Garantias
- Foro competente para dirimir dúvidas
- assinaturas
- data
- Testemunhas (duas)

Após a elaboração da minuta do contrato, antes da escolha da empresa que irá fazer parte da terceirização, deverá, a contratante, ter um cadastro das empresas que atuam no mercado e prestam este tipo de serviço.

b) Cadastramento de empresas prestadoras de serviços

Até recentemente, a maioria das empresas, ao optarem pela terceirização, eram favoráveis pela abordagem de um único parceiro, quando negociavam um projeto de terceirização.

Grandes negócios foram fundados na crença de que direcionando todos os negócios de terceirização da empresa, com apenas um prestador de serviços, iria proporcionar uma economia dos gastos. Embora essa percepção esteja correta, não é a mais adequada, pois precisa-se ter acesso a melhores habilidades, tecnologias mais recentes ou ciclos de desenvolvimento de trabalho mais curto.

A diversidade de empresas implica em melhor abordagem seletiva para escolher fornecedores de mão-de-obra. Adotando esta filosofia de seleção os resultados serão melhores a longo prazo.

Assim, partindo deste ponto de vista, a empresa ao optar pela terceirização, antes mesmo de escolher o parceiro, precisa ter cadastrado em seu banco de dados, o rol das empresas disponíveis no mercado e que atuam no ramo de prestação de serviços. Os dados podem ser coletados com o apoio do SEBRAE, Junta Comercial ou outros órgãos que disponibilizarem tais informações.

c) Seleção das empresas que atendem as atividades terceirizadas

Um fator importantíssimo na terceirização de serviços é a escolha do parceiro certo. Essa é a palavra mágica de qualquer projeto de terceirização. Sem o verdadeiro parceiro, o contratante não consegue implantar e nem desenvolver um

processo de terceirização eficaz e eficiente que venha atender a suas necessidades, e nem chegará a obter os ganhos esperados de qualidade, agilidade, simplicidade e flexibilidade empresarial.

Assim, partindo desta premissa, algumas exigências devem ser feitas ao contratado para que a terceirização dê certo, tais como:

- qualidade da empresa (possuir experiência no mercado que atua)
- quem são seus sócios (verificar se são pessoas residentes na praça, se possuem patrimônio, etc)
- quem são seus clientes (para não correr o risco de ser cliente único)
- quais são seus recursos financeiros (utiliza recursos próprios ou de bancos)
- Capacidade financeira (cadastro SERASA, negativas fiscais e judiciais)
- Quadro funcional (para verificar a flutuação de empregados)
- como a empresa é administrada (administração familiar ou profissionais capacitados)

De posse de todos estes dados o gestor deve selecionar algumas empresas que melhor atendam as suas necessidades. E, só a partir daí que, efetivamente, escolherá aquela que será seu parceiro.

d) Escolha da empresa que melhor atende ao contrato utilizado

Em meio a tantas empresas selecionadas resta escolher agora aquela que melhor atendeu a todas as exigências e necessidades da atividade terceirizada e preencheu os pré-requisitos que atendam ao contrato que será desenvolvido.

Assim, o que pode pesar na hora da escolha do parceiro?

O primeiro passo é identificar a empresa que esteja alinhada com os valores e princípios do contratante. O tamanho do contratado não deve influenciar muito, mas quem se dispõe a assumir o contrato precisa, além de ter que atender a todas as exigências na fase da seleção precisa ter capacidade para cumprir o contratado.

Atendido estes requisitos, busca agora, entre os selecionados aquele com melhor preço. Não que o custo do contrato seja o ponto fundamental para a decisão mas deve pesar na fase final.

Assim, definindo-se o prestador de serviço, o passo seguinte é buscar aquele dentro da empresa que irá gerenciar o contrato.

e) Escolha do gestor do contrato

A escolha do gestor do contrato deve ser feita com muito critério, já que é este quem irá acompanhar e analisar o desempenho da contratada, detectando no momento oportuno, as eventuais falhas referentes ao não cumprimento do prazo, de especificações dos serviços, de exigências quanto às leis trabalhistas, dentre outras.

5.3.4 Controle

a) Acompanhamento da execução do contrato

Esta etapa é uma das mais importantes do processo de terceirização, já que vai permitir que a contratante acompanhe e observe o desempenho da contratada, detectando no momento oportuno, as eventuais falhas referentes ao não cumprimento do prazo, de especificações dos serviços, de exigências quanto às leis trabalhistas, bem como outros requisitos constantes no contrato e que sejam importantes para obter-se os resultados desejados com a terceirização.

As atividades contratadas deverão ser monitoradas através de um relatório, onde deve constar a previsão (P) e a execução (E) das tarefas, conforme modelo constante da tabela 1 – Relatório de Acompanhamento do Contrato.

A seguir serão apresentadas as exigências a serem acompanhadas

b) Acompanhamento periódico dos aspectos técnicos do contrato

Nesta fase do projeto o gestor fará o monitoramento periódico das tarefas desenvolvidas, relacionando a qualidade dos serviços, pontualidade dos prazos, situação econômica do contratado (pesquisa nos órgãos competentes), posição social junto aos trabalhadores (exame médico admissional e periódico), averiguar o uso de uniforme e EPI, quitação dos encargos trabalhistas (CTPS, salários, férias, 13º, FGTS), previdenciários (recolhimento de GRPS) da empresa prestadora de serviços, dentre outros que julgar necessário.

Neste momento o gestor deverá estar atento a todas as informações, e, em momento algum, poderá omitir dados que possam comprometer o bom andamento do contrato.

c) Obrigações da Contratada

Deverão ser observados os prazos de apresentação dos comprovantes conforme discriminação a seguir:

- **Qualidade dos serviços**- a contratada deverá desenvolver os serviços conforme estipulado no contrato, apresentando comprovação.
- **Situação financeira da contratada** - o gestor deverá definir datas para que a contratada apresente certidões negativas (INSS, Fazenda Municipal, Estadual e Federal), bem como do SERASA e cartórios, pois não será permitido qualquer deslize neste sentido.
- **Carteira de trabalho** - não deverá ser permitido empregados da contratada desenvolvendo atividades para a contratantes ser ter as CTPS anotadas.
- **Encargos trabalhistas** - a contratada deverá apresentar o comprovante de pagamento de salários do mês anterior, férias se for o caso, e, ao início do ano, a quitação dos 13º salários dos empregados.
- **FGTS** - as guias de recolhimento (GFIP), deverão ser apresentadas no pagamentos do contrato.

- **GRPS** - A guia de recolhimento da previdência social deverá ser apresentada, após a quitação, juntamente com os demais encargos sociais.
- **Uniformes e EPI** - não deverá ser permitido funcionários trabalhando sem uniformes e EPI.
- **Exames médicos** - os exames admissionais e demissionais, conforme definido no PCMSO (programa de controle médico e saúde ocupacional), serão obrigatórios.

d) Cronograma de Acompanhamento do Contrato

Neste item será disponibilizado um cronograma de acompanhamento do contrato, onde o gestor deverá anotar, mensalmente, as informações colhidas, juntamente com seus comprovantes. Este documento deverá ser arquivado com o contrato de prestação de serviços, para futuras auditorias.

No Quadro 6, abaixo, será disponibilizado o formulário onde será apresentado o cronograma de acompanhamento.

Atividade:															
Empresa contratada:										Início: __/__/__		Fim: __/__/__			
Gestor:										Fone:					
Item	Atividade	Como	SIT	Período											
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Qualidade serviços	visita	P												
			R												
2	Situação financeira	doc	P												
			R												
3	CTPS	doc	P												
			E												
4	Encargos Trabalhistas	doc	P												
			E												
5	FGTS	doc	P												
			E												
6	GRPS	doc	P												
			E												
7	Uniforme	visita	P												
			E												
8	EPI	visita	P												
			E												
9	Exame admissional	doc	P												
			E												
10	Exame demissional	doc	P												
			E												

Legenda: P- Previsão E-Execução.

Quadro 6: Cronograma de Acompanhamento do Contrato.

e) Relatório final do processo

Esta é a etapa onde o gestor disponibilizará todas as informações pertinentes ao contrato, buscando, de forma clara, relatar as dificuldades

encontradas para obter as informações. O relatório final deve ser acompanhado de todos os documentos pertinentes ao contrato, inclusive, os cronogramas periódicos, para que não restem dúvidas sobre as informações e os procedimentos adotados pelo gestor do contrato. Ao final, o gestor deverá fazer sugestões de melhoria, e, se for o caso, até recomendar a substituição do terceiro quando este não estiver cumprindo com seu papel.

O Quadro 7 – Relatório final do processo, disponibilizará as informações que darão subsídios para a empresa decidir se é viável permanecer terceirizando suas atividades ou se retorna ao *status quo*.

Empresa contratada:				Data: __/__/____		
Tópicos			Desempenho			Anotações
1	Capacidade	Possui capacidade, competência e técnica para realizar as atividades?				
2	Mão-de-obra	Possui mão-de-obra especializada?				
3	Encargos trabalhistas	Cumpre com as obrigações trabalhistas?				
4	Treinamento	Desenvolve planos de treinamentos e aperfeiçoamento do seu pessoal?				
5	Segurança	Todos empregados estão com os EPIs adequados e em bom estado?				
6	Legislação	Cumpre a legislação trabalhista?				
7	Aspecto geral	Como estão sendo desenvolvidas as atividades terceirizadas?				

Legenda: Sim=S; Não=N; Raramente=R.

Quadro 7: Relatório final processo.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

A terceirização tem-se colocado como uma alternativa para a flexibilidade da gestão do trabalho, apesar de ser uma opção administrativa polêmica. Do ponto de vista do serviço prestado, a questão relevante é a de escolher quais os setores ou atividades que, sendo terceirizadas, resultariam em melhoria para a empresa.

Considerando o objetivo geral da pesquisa que é de apresentar uma proposta de processo de terceirização para reduzir a responsabilidade subsidiária, a partir de um roteiro de etapas, apresenta-se o estudo conclusivo conforme o Capítulo 5.

Quanto aos objetivos específicos:

- ❖ **Listar os serviços passíveis de serem terceirizados, com base na legislação vigente** - através da literatura e das leis estudadas, identificou-se como sendo: limpeza, manutenção, publicidade, transporte de valores, vigilância e segurança, e representação comercial.
- ❖ **Identificar, através dos acórdãos estudados, de que modo estes serviços foram transferidos para os terceiros contratados** constatou-se que os serviços foram transferidos para os contratados através de contratos formalizados.
- ❖ **Identificar, através dos julgados (acórdãos) do Tribunal do Trabalho do Estado de Santa Catarina, período janeiro a junho de 2003, porque existem responsabilidades subsidiárias dos**

contratantes diante das falhas de seus contratados com a terceirização - os acórdãos estudados apontaram que a falta de anotação nas CTPS dos trabalhadores e a não quitação das verbas trabalhistas e rescisórias, além da falta de recolhimentos sociais (FGTS e INSS), são os principais motivos da responsabilidade subsidiária.

❖ **Apontar os principais fatores críticos num processo de terceirização** – foram detectados como sendo: má escolha do parceiro e falta de controle durante a execução dos contratos.

Partindo-se dos objetivos específicos, obtiveram-se subsídios para formalizar um modelo de procedimentos básicos para implantar a terceirização, de modo a garantir que a empresa não responda subsidiariamente pelas faltas cometidas pelos contratados.

O modelo proposto abrange todos os motivos que levaram as empresas contratantes a responderem subsidiariamente, nos acórdãos estudados. Abrangeu, ainda, o perfil do parceiro ideal e como localizá-lo no mercado, pois é através das faltas do contratado e negligência do contratante em fiscalizá-los que resultam na responsabilidade subsidiária.

A observância das etapas do roteiro do projeto de terceirização irá prevenir a tomadora de serviço quanto à responsabilidade subsidiária.

Como se vê, o estudo propõe a mudança da postura da contratante, que deve fiscalizar e controlar os contratos, exigindo da prestadora de serviços o cumprimento das cláusulas contratuais e obrigações trabalhistas com relação aos funcionários que desenvolverão os trabalhos terceirizados.

O modelo proposto, com pequenos ajustes, poderá ser implantado em empresa de todos os portes, haja vista que sua metodologia é de fácil compreensão.

Com isto permiti-se concluir que os objetivos fixados neste estudo foram plenamente alcançados.

6.2 Dificuldades encontradas

A obtenção da bibliografia atualizada e estudos sobre o assunto mostrou-se escassa, pela inexistência de estudos científicos e literatura desatualizada.

Nem sempre obteve-se permissão para entrevistar os gestores das empresas identificadas, tendo com isto dificuldade para levantar os dados necessários para a formalização do roteiro proposto.

As dificuldades encontradas no desenvolvimento desta dissertação foram aceitáveis, pois não interferiram nos resultados finais do trabalho que se propôs a fazer.

Diante do exposto, recomenda-se que a partir do estudo realizado neste trabalho, sejam desenvolvidos outros que possam analisar acórdãos de outros Tribunais, até mesmo em outros países, com período de abrangência maior.

A seguir serão apresentadas algumas sugestões para trabalhos futuros.

6.3 Recomendações para novos estudos

- a) Criar uma metodologia que possa definir o padrão do parceiro ideal, levando em consideração sua experiência no mercado e as particularidades de cada atividade desenvolvida;
- b) Criar uma metodologia que possa avaliar a qualidade dos serviços passíveis de serem terceirizados, levando em consideração a necessidade das contratantes.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Vantuil. Terceirização: atividade-fim e atividade-meio - responsabilidade subsidiária do tomador de serviço. **Revista LTr**, São Paulo, v.. 60, n. 5, p. 587-590, maio de 1996.

AQUINO, André Wavellar de. Terceirização-Responsabilidade Solidária X Responsabilidade Subsidiária. In: SEMINÁRIO PARAIBANO DE DIREITO DO TRABALHO, 1., 1998. João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: AMATRA XIII, 1998.

ALMEIDA, Amador Paes de. **Revista de direito do trabalho**, n. 80, p. 18, dez. 1992.

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BATES, Gary D. Partnering in small packages. **Journal of Management in engineering**, Estados Unidos, n.6, p.22-29, novembro/dezembro 1994.

BRITO, Armando. **O contrato-realidade e a terceirização**. Síntese Trabalhista, 58, p.101-9, abr./94.

CARDOSO, Hélio Apoliano. **Petições trabalhistas e jurisprudência**. Campinas: Bookslller, 2001, p. 624.

CASTRO, Rubens Ferreira. **A terceirização no direito do trabalho**. São Paulo: Malheiros, 2000.

COSTA, Orlando Teixeira. **Rigidez e Flexibilidade do Direito do Trabalho**. Ver. TST, v. 59-90.

DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e multifuncionalidade**: idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa. São Paulo: STS, 1992.

DELGADO, Maurício Godinho. **Introdução ao Direito do Trabalho**. São Paulo. LTR, 1995.

DINIZ, Maria Helena. **Código Civil Anotado**. São Paulo, Saraiva, 2003

ELLISON, S. David; MILLER, David W. Beyond ADR: Working toward synergistic strategic partnership. **Journal of Management in engineering**, Estados Unidos, n.6, p.44-54, nov./dez. 1995.

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (dês) humano da Terceirização**: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

GÉIA, Ana Maria. Empresas passam serviços para terceiros. In: Centro de Treinamento Técnico e Assessoria Ltda. **Seminário Nacional "Terceirização & Parceria-Caminho Inadiável"**. São Paulo, 1992, p.9-11.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização uma abordagem estratégica**. São Paulo: Afiliada, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

GOMES, Luiz Roldão de Freitas. **Contrato**. Rio de Janeiro: Renovar, 2002. p.290.

GOMES, Orlando. **Obrigações**. Rio de Janeiro: Forense, 1995.

HENDRY, John. O custo oculto da terceirização. **HSM Management**, p.82-90, maio/jun. 1997.

KALUME, Pedro de Alcântara. Terceirização. **Revista LTR**, São Paulo, n. 3, 1998.

_____. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. Porto Alegre: Sacra-DC Luzzatto, 1993.

LEITE, Carlos Henrique Bezera. Aspectos jurídicos da terceirização. **Síntese trabalhista**, Porto Alegre, n. 68, p.17, fev.1995.

LIMA, Taísa Maria Macena de. **Temas de direito e processo do trabalho**. Belo Horizonte: DEL REY, 1996.

LUZ, Valdemar P. **Contratos, procurações, requerimentos e outros documentos**. 9. ed. Florianópolis: OAB/SC, 2003. p. 7-20.

MACEDO, Rosana Devito Cavaleiro de. Reclamação contra Empregador e Responsável Subsidiário e Intervenção lussu Iudicis no Processo Trabalhista de Conhecimento. **Revista ANAMATRA**, n. 27, p.39, jul. 1996.

MACENA DE LIMA, Taísa Maria. **Temas de direito e processo do trabalho**. Obra conjunta. Belo Horizonte: DEL REY, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. Terceirização legal e ilegal. Porto Alegre: **Revista Síntese Trabalhista**, v. 5, n. 54, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MILHOMENS, Jônatas. **Manual prático dos contratos**: administrativos, agrários, bancários, civis, comerciais, desportivos, industriais, marítimos. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

MORAES FILHO, Evaristo. **Précis de Legislation Industrielle**- citado em texto contido na obra coletiva: **Relações Coletivas de Trabalho**. São Paulo: LTR, 1989. p.30.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Revista de direito do trabalho**, n. 83, p.25, set. 1993.

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

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

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. **Como implantar a terceirização**, manual prático do comportamento e da postura jurídica e operacionalmente segura para obtenção de resultados eficazes. São Paulo: STS, 1998.

ROMITA, Arion Sayão. **A terceirização e o direito do Trabalho**, Revista LTR, vol. 56, nº 03, março, 1992.

_____. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.

REZENDE, Antônio Carlos da Silva. **Terceirização das Operações Logísticas**. Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br>>. Acesso em: 25 maio 2003.

RIAU, Sergio. **Responsabilidade na terceirização de serviços**. Disponível em: <http://www.race.nuca.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 25 maio 2003.

RICHARDSON, Roberto R. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. Rio: Aide, 1988, p. 5-46.

ROBORTELLA, Luiz Carlos Amorim. **O moderno direito do trabalho**. São Paulo: LTR, 1994.

ROMITA, Arion Sayão: A terceirização e o direito do trabalho. **Revista LTR**, v. 56, n. 3, março, 1992.

RUDIGER, Dorothee Susanne; SOSSAE, Fabiana Cristina. Terceirização: economia contemporânea e direito do trabalho. **Revista de Direito do Trabalho**, n. 95, p.26-32, jul./set. 1996.

RUSSOMANO, Mozart Víctor. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

SANTOS, Silvana Martins. Terceirização. **Revista Brasileira de Contabilidade**, p. 77, set. 1993.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC/LED, 2001.

SILVA, Leonoaldo. Terceirização. **Revista de direito do trabalho**. Curitiba: Editora Gênese, nº 12, p. 568-572, dez. 1993.

SILVEIRA, Luiz Alfredo. **Terceirização em instituições de ensino superior**: um estudo de caso na UFSC. 2000. 140f.

SCHMIDT, Martha Halfeld F. de Mendonça. In: A Questão da Responsabilidade Subsidiária do Ente Público, em Hipóteses de Terceirização. **Jornal Trabalhista**, n. 622, p. 938, 26 ago. 1996.

THEODORO JUNIOR, Humberto. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 302

TOMÉ, Danusa Mota. **Metodologia para estruturar o processo de terceirização**. 1998. 148f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VANCA, Paulo M. Evolução do processo de terceirização nas 500 maiores empresas do Brasil. **Suma Econômica**, São Paulo, n. 176, p.10-12, março 1994.

VIDAL NETO, Pedro. A terceirização perante o direito do trabalho. In: MALLETT, Estevão; ROBORTELLA, Luiz Carlos Amorim (Coord.). **Direito e processo do trabalho**. São Paulo: LTr, 1996.

WOLFF, Gilberto. **Integração vertical e terceirização**: uma abordagem crítica focada nas questões estratégicas para a competitividade da manufatura. 2001. 207f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ZINN, Walter. Administração de parcerias logísticas: a importância do contrato. **Revista tecnológica**. São Paulo, p. 14-16, set. 1998.