



**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA)  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CÍCERO DE ARAÚJO NETO**

**VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA  
COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO ESTADO DO CEARÁ**

**REDENÇÃO-CE-BRASIL**

**2019**

**CÍCERO DE ARAÚJO NETO**

**VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA  
COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO ESTADO DO CEARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Graduação em Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – Unilab, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto (Orientador).

**REDENÇÃO-CEARÁ-BRASIL**

**2019**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Araujo Neto, Cicero de.

A687v

Vantagens e desvantagens da terceirização: estudo de caso na Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará / Cicero de Araujo Neto. - Redenção, 2019.

46f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2019.

Orientador: Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto.

1. Terceirização. 2. Administração Pública. 3. Organização.  
I. Título

CE/UF/BSP

CDD 658

---

## **CÍCERO DE ARAÚJO NETO**

### **VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO ESTADO DO CEARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – Unilab, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Local e data da aprovação: \_\_\_\_\_

### **BANCA DE AVALIAÇÃO**

---

Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto (Orientador)  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – Unilab

---

Profa. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – Unilab

---

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – Unilab

À Deus.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A minha família, por sua capacidade de acreditar em mim. A minha mãe Maria Gardênia, obrigado pelo seu amor, cuidado e dedicação sempre. Ao meu pai Antônio Ademísio, sua presença significa segurança e certeza de que não estou sozinho nessa caminhada. Vocês são minha fortaleza.

A minha amada esposa Raquel Ferreira, pessoa com quem eu amo partilhar a vida. Obrigado pelo amor, carinho, paciência, por me auxiliar nos estudos e por sua capacidade de me trazer paz na correria do dia-a-dia.

A todos os professores e funcionários da Unilab, por todo apoio e por proporcionar um ambiente propício para o desenvolvimento e execução deste trabalho científico ao longo da jornada.

A todos os meus colegas de graduação da turma de 2015.2 e, de modo especial, aos meus amigos e parceiros de pesquisa, Renato Santos, Carlos Henrique, Elienai Ribeiro e Israel Vital, por todo apoio e os momentos vividos ao longo desse curso.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização do meu estudo.

*“Educação não transforma o mundo.  
Educação muda pessoas. Pessoas  
transformam o mundo”. Paulo Freire*

## RESUMO

No mundo contemporâneo, de extrema mudança, em que a sociedade é incrivelmente dinâmica, a atitude das organizações também é de mudar, não esperar para ver o que acontece e adaptar-se a essa nova realidade é uma questão de sobrevivência. Neste sentido, adaptar-se a essa nova realidade é fundamental para a tomada de decisão e, conseqüentemente, o sucesso organizacional. As organizações precisam se atualizar e procuraram constantemente novas técnicas e métodos para se fortalecerem, tendo em vista formular estratégias diferenciadas e compatíveis em um cenário mercadológico competitivo. Assim surge a terceirização, que consiste em transferir a terceiros a execução de atividades para as quais a relação custo/benefício da execução interna não é das mais vantajosas, seja do ponto de vista, de qualidade, ou mesmo financeiro. Sob esta ótica, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de cunho descritiva, onde buscou-se através de técnicas de observação, entrevista, interpretação e análise de dados, compreender o processo de terceirização dentro de uma empresa de economia mista, analisar a relação existente entre terceirização e o empregado, bem como as vantagens e desvantagens decorrentes deste processo. Sendo constatado, a partir desta pesquisa, que o processo de terceirização é viável para empresa, proporcionando redução nos custos. Porém, para o trabalhador esse processo poderá ser prejudicial, acarretando em perdas dos benefícios sociais e a baixo nível de motivação.

**Palavras-chave:** Organizações, Terceirização, Administração Pública.

## **ABSTRACT**

In a contemporary world of extreme change, where society is incredibly dynamic, the attitude of organizations is also about changing, not waiting to see what happens and adapting to this new reality is a matter of survival. In this sense, adapting to this new reality is fundamental for decision making and, consequently, for organizational success. Organizations need to update themselves and constantly seek new techniques and methods to strengthen themselves, in order to formulate differentiated and compatible strategies in a competitive market scenario. Thus outsourcing, which consists of transferring to third parties the execution of activities for which the cost / benefit ratio of internal execution is not the most advantageous, from the point of view, quality, or even financial. From this point of view, a qualitative, descriptive research was carried out, where it was sought through techniques of observation, interview, interpretation and data analysis, to understand the process of outsourcing within a mixed-economy company, to analyze the existing relationship between outsourcing and the employee, as well as the advantages and disadvantages arising from this process. Based on this research, the process of outsourcing is feasible for the company, providing cost reduction. However, for the worker, this process could be harmful, leading to losses in social benefits and a low level of motivation.

**Keywords:** Organizations, Outsourcing, Public Administration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Mapa de atuação da cobertura da CAGECE .....	31
---	----

### QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Vantagens e desvantagens da terceirização .....	26
--	----

### TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Característica dos entrevistados.....	33
<b>Tabela 2.</b> Função empregatícia.....	36
<b>Tabela 3.</b> Nível de satisfação dos trabalhadores terceirizados .....	37

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Nível de escolaridade .....	34
<b>Gráfico 2.</b> Tipos de prestadoras de serviço.....	35

## **LISTA DE SIGLAS**

CAGECE – Companhia de Água e esgoto do Estado do Ceará

CE – Ceará

CF – Constituição Federal

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

DOU – Diário Oficial da União

EPC – Estação de Pré-Condicionamento de Esgoto

ETO – Estação de Tratamento de Odores

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

STF – Supremo Tribunal Federal

TST – Tribunal Superior do Trabalho

UNMTS – Unidade de Negócio Metropolitana Sul

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.2 Objetivo Geral.....	16
1.3 Objetivos Específicos .....	16
1.4 Metodologia da Pesquisa .....	16
2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	19
2.1 Decreto 9.507/2018 - Terceirização no Setor Público.....	20
3 TERCEIRIZAÇÃO .....	22
3.1 Tipos de Terceirização.....	27
3.2 Lei Nº 13.429/2017 – Lei da Terceirização .....	28
4 A CAGECE .....	30
5 RESULTADOS .....	33
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	39
REFERÊNCIAS .....	41
APÊNDICE – A .....	45
APÊNDICE - B .....	46

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da grande necessidade e pressão popular referente aos cuidados com os trabalhadores, em 1943, o Presidente Getúlio Vargas promulgou a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), porém, nada abrangente em relação à terceirização, visto que essa prática não era utilizada com tanta frequência nesse período.

No ano de 1974 foi criada a Lei nº 6.019 que dispõe acerca do trabalho temporário nas empresas urbanas e também sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Contudo no ano de 2017, essa legislação foi modificada e vem gerando bastante discussão na sociedade brasileira. Popularmente conhecida como a lei da terceirização, a lei nº 13.429/17 é uma lei brasileira sancionada no dia 31 de março de 2017 pelo ex-presidente Michel Temer.

A referida lei ampliou o processo de terceirização no Brasil, sobretudo, a sua prática no setor público, uma vez que, anteriormente, a terceirização era permitida apenas para as atividades-meio, como serviços de limpeza e segurança, agora passa então a ser autorizada a sua prática também nas atividades-fim, bem como sua constitucionalidade. Assim, no dia 30 de agosto de 2018, o STF decidiu por sete (07) votos a quatro (04) que é constitucional o emprego de terceirizados também para atividades-fim.

Conforme Carvalho (2017), o Brasil passou recentemente por um das mais complexas alterações no ordenamento jurídico que rege as relações trabalhistas desde a instituição da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943, por meio da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, em que altera, cria e revoga mais de cem artigos e parágrafos da CLT, com isso inicia-se uma mudança substancial no funcionamento do mercado de trabalho brasileiro, sobretudo, no que diz respeito à terceirização na gestão pública.

Sobre a Gestão Pública podemos dizer que são métodos e ações que buscam eficiência, efetividade, no âmbito da esfera pública e isso ocorre através de técnicas e orientações já utilizadas pela gestão empresarial, ou seja, Governança Corporativa, como base para se criar a Governança Pública.

Para Matias-Pereira (2008), “uma boa Governança Pública, está apoiada em quatro princípios: relações éticas, conformidade em todas as dimensões, transparência e, principalmente, prestação de contas responsáveis (accountability)”. Por sua vez, Martins (2005), afirma que Gestão Pública “é o termo que designa um campo de conhecimento (ou

que integra um campo de conhecimento) e de trabalho relacionados às organizações cuja missão seja de interesse público ou afete este”.

No mundo globalizado em que vivemos em que tudo está em constantes transformações, sobretudo no campo econômico e social, as empresas buscam a todo o momento se renovar e acompanhar o ritmo de mudanças, para isso buscam ferramentas na administração para se adequar e conseguir manter-se economicamente viável no mercado, uma dessas alternativas é implantação da terceirização dos funcionários, ou seja, busca transferir a terceiros a realização de determinadas atividades/serviços.

Assim, o presente trabalho tem o objetivo de ressaltar as principais vantagens e desvantagens da terceirização. Justifica-se a relevância deste estudo, pela importância que a terceirização tem dentro das organizações públicas.

Os impactos positivos e negativos da terceirização serão demonstradas por meio de um estudo de caso prático em uma empresa estatal de sociedade de economia mista e como forma de exemplificar foram analisados os processos na Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará (Cagece). Entretanto, ressalta-se que este estudo não pretendeu avaliar as decisões assumidas pelos diretores da organização no processo de terceirização, mas visa oferecer suporte para as futuras decisões e assim contribuir para o estudo do tema.

Assim, o presente trabalho foi elaborado tendo por pilar a premissa de analisar de que forma a empresa pesquisada é beneficiada e/ou prejudicada com o processo de terceirização, além de tentar responder aos seguintes questionamentos: Quais são os métodos utilizados pela CAGECE no processo de terceirização? Esses métodos são os mais adequados? Como anda o nível de satisfação dos colaboradores terceirizados? A vantagem que a empresa usufrui pode significar desvantagens para os trabalhadores?

Por fim, esse trabalho de conclusão de curso é composto por cinco capítulos, com seus respectivos subtópicos, onde o primeiro capítulo é introdutório. O segundo capítulo, aborda o referencial teórico. No terceiro capítulo, é apresentado ao leitor como ocorre o processo de terceirização. O quarto capítulo apresenta ao leitor a Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará – CAGECE, considerando o seu funcionamento, seus objetivos e qual a modalidade adotada pela empresa na contratação das empresas terceirizadas. O quinto capítulo aborda os resultados do trabalho, por intermédio da coleta e interpretação dos dados obtidos. No sexto e último capítulo estão dispostas as considerações finais, tendo por base os resultados do estudo. Naturalmente, este trabalho de conclusão de curso não esgota o tema em questão, mas traz abordagens importantes, atuais e inovadoras sobre a terceirização, além de ser bastante útil para os tomadores de decisões.

## 1.2 Objetivo Geral

Analisar as vantagens e desvantagens da terceirização no ponto de vista dos trabalhadores terceirizados e do Gestor da CAGECE.

## 1.3 Objetivos Específicos

- a) Analisar as vantagens e desvantagens da terceirização no ponto de vista do trabalhador terceirizado da CAGECE.
- b) Analisar as vantagens e desvantagens no ponto de vista do Gestor da CAGECE.
- c) Averiguar o nível de satisfação dos funcionários terceirizados da CAGECE.

## 1.4 Metodologia da Pesquisa

A princípio foi utilizada uma pesquisa descritiva por meio de estudo de caso e pesquisa bibliográfica através de livros, artigos impressos e dispostos em meio eletrônico, que em uma definição mais sucinta, indo em consonância com Gil (2008, p. 26), tal método de pesquisa pode ser definida como o “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”, e assim, ao utilizar a pesquisa bibliográfica, servir de referencial teórico para a elaboração deste trabalho.

Conforme Koche (1997, p. 122) a pesquisa bibliográfica pode ser realizada para diversas finalidades:

*“Para ampliar o grau de conhecimentos em uma determinada área, capacitando o investigador a compreender ou delimitar melhor um problema de pesquisa;*

*para dominar o conhecimento disponível e utilizá-lo como base ou fundamentação na construção de um modelo teórico explicativo de um problema, isto é, como instrumento auxiliar para a construção e fundamentação de hipóteses;*

*para descrever ou sistematizar o estado da arte, daquele momento, pertinente a um determinado tema ou problema”.*

Além do mais, para poder realizar e concluir este trabalho, foi realizada uma pesquisa descritiva, que de acordo com Gil (2008, p. 28) “as pesquisas deste tipo têm como objetivo

primordial a descrição das características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, para dessa forma, analisar as vantagens e desvantagens do processo de terceirização em uma empresa pública de saneamento básico.

Por conseguinte, quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizado um estudo de caso, que de acordo com Gil (2008), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Já Yin (2005) afirma que o estudo de caso trata-se de um método estratégico de pesquisa que compreende a abrangência do todo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa exploratória, que segundo Gil (2008): busca “proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo)”.

Também está presente uma abordagem qualitativa, que se perfaz por ser de cunho mais subjetivo, onde tem como característica primordial o fato de seguir uma perspectiva de tradição interpretativa, partindo do pressuposto de que as atitudes dos indivíduos são justificadas através de suas crenças, sentimentos, etc. É um processo indutivo e parte de um pressuposto teórico fenomenológico que já se estudou sobre o assunto.

O presente trabalho utilizou-se de ferramentas para sua elaboração, como o levantamento bibliográfico, pesquisa de campo, entrevistas com colaboradores terceirizados e próprios do órgão estudado.

Diante disso, a pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, onde “o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal” (GERHARDT et al., 2009, p. 72). Com isso, coletou-se assuntos que iam de encontro com o problema da pesquisa estudado, para que pudessem ser levantados os questionamentos necessários a serem discutidos em campo, sempre deixando os entrevistados expor suas opiniões.

Em vista disso, o público-alvo da pesquisa foram funcionários terceirizados lotados na unidade administrativa da CAGECE no bairro José Walter, na cidade de Fortaleza – CE. A princípio foi pensado na realização de entrevistas com uma análise mais profunda, abrangendo um maior número de colaboradores, englobando tanto os funcionários próprios do

órgão como os funcionários terceirizados, contudo houveram limitações, uma vez que foi encontrado resistência e recusa por partes de alguns colaboradores, alguns alegando até mesmo o receio de perder o emprego caso participasse da pesquisa, ainda que fosse explicado que a entrevista era somente de cunho acadêmico e que não possuía nenhuma relação com as empresas prestadoras de serviços, certos funcionários recusaram-se a falar. Em consequência disso, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas e com uma amostra de apenas 20 funcionários terceirizados entrevistados. Visto que a entrevista com o presidente da Companhia analisada é inviável, optou-se por realizar uma entrevista com o gestor da unidade estudada, com finalidade de ele pontuar (na sua visão) as vantagens e desvantagens ocorridas no processo de terceirização.

## 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração Pública é dividida entre Administração Direta e Indireta, na qual a Direta se consagra por ser um conjunto de órgãos que integram as pessoas políticas do Estado, que engloba os poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios de forma centralizada; já a Administração Indireta é executada de forma descentralizada e nela temos as Autarquias que possui pessoa jurídica de direito público, criada por lei, com capacidade de autoadministração; fundações públicas, que são dotadas de personalidade jurídica, com capacidade de autoadministração e mediante controle da administração pública, nos limites da lei, atua em atividades atípicas de Estado; empresa pública, onde a mesma detém pessoa jurídica de direito privado, estruturada sob qualquer das formas admitidas em direito, com capital inteiramente público; e sociedades de economia mista, que são pessoas jurídicas de direito privado, estruturadas sob qualquer das formas admitidas em direito (CF/88).

Ainda de acordo com a CF/88, mais precisamente em seu art. 37 XIX somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação.

A CF/88 ainda estipula que a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da união, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Sendo assim, o princípio da legalidade segue a seguinte lógica: o cidadão pode fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, entretanto, a administração só pode fazer aquilo que a lei autoriza; no princípio da impessoalidade o administrador só pode atuar de forma impessoal, visando alcançar o interesse público, nunca uma finalidade pessoal, particular; já na moralidade o agente público deve atuar conforme a moral administrativa; no quesito publicidade:, deve sempre buscar agir de forma pública, transparente; na eficiência: a administração e seus agentes devem ser eficientes em suas atividades visando sempre executar suas atividades da melhor forma possível, utilizando a menor quantidade de tempo e recursos necessários.

No âmbito público, a terceirização iniciou-se, de forma legal, através do Decreto Lei nº 200/67, na qual previa que a Administração Pública, sempre que possível, poderia utilizar da execução indireta de algumas atividades do serviço público, por meio de contratos e desde que fosse em consonância com condições prescritas no art. 10, § 7 da referida lei.

Todavia, o processo de terceirização no setor público teve início antes do Decreto Lei nº 200/67, conforme aponta Maria Sylvia Zanella Di Pietro:

*Na realidade, isto sempre foi feito [a terceirização de serviços no âmbito da Administração Pública], sem que se empregasse o termo terceirização, o que permite reafirmar que o direito administrativo moderno foi invadido por termos novos para designar institutos antigos, apenas com a diferença de que hoje vêm carregados de novas ideologias (DI PIETRO, 2009, p. 179).*

Segundo Argôlo (2014), a Constituição Federal de 1988 elaborou a previsão para a instituição da terceirização no inciso XXI do artigo 37, por meio do qual fica permitido a contratação de serviços terceirizados pela Administração Pública, contanto que exista uma legislação específica que preveja a licitação e as regras para os contratos a serem firmados.

Para tanto, a contratação de serviços de terceiros é regida pela lei nº 8.666/93 (lei que aborda as questões de licitações e contratos na administração pública) e onde tal legislação constitui-se em uma das maneiras por meio do qual o Estado busca contratação com o setor privado para a realização de suas atividades.

Argôlo (2014) complementa ainda que no processo de terceirização no setor público somente é transferido a execução de uma atividade específica e a remuneração é feita, unicamente, pelo Poder Público, não existindo, portanto, uma contraparte do administrado.

## **2.1 Decreto 9.507/2018 - Terceirização no Setor Público**

O Brasil possui 18,9% (IBGE, 2015) de empregados em regime de terceirização e agora, diante do novo Decreto, a expectativa é ver esse percentual ser ampliado, visto que foi publicado no Diário Oficial da União – DOU, no dia 24 de setembro de 2018 e sancionado pelo então presidente Michel Temer, o Decreto 9.507/2018, que dispõe sobre a terceirização na Administração Pública direta e nas empresas públicas e de sociedade mista, controladas pela União.

Esse decreto regulamenta e impulsiona a terceirização no setor público, visto que a norma abrange órgãos da administração direta, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista controladas pela União. Segundo o texto, que substituiu um decreto que estava em vigor desde 1997, caberá ao Ministério do Planejamento à definição de

quais serviços poderão ser preferencialmente contratados de forma indireta. Até então, só podiam ser objeto de terceirização, em órgãos públicos, atividades como limpeza, segurança, transportes, informática, recepção, telecomunicações e manutenção de prédios e equipamentos. Ou seja, no novo decreto, não está mais explícito quais são os serviços que podem ser terceirizados. Antes, isso estava especificado e abrangiam as chamadas atividades-meio, como manutenção e segurança.

Com isso, conforme Santos (2018) essa nova regra abre lacunas para ampliação do processo de terceirização nos serviços públicos. Pois, nos termos dessa legislação, a contratação de empresas de prestação de serviços passou a permitir abranger a totalidade das atividades do contratante, e, inclusive, a sua atividade-fim/atividade principal, e sem limitação temporal.

No âmbito público, a terceirização tem em vista à redução ou à supressão da participação do Estado em tarefas tidas como não essenciais, com uma diminuição dos gastos públicos, aumento da qualidade e maior eficiência na Administração Pública. Podemos afirmar que a terceirização, na verdade, é a descentralização das atividades-meio para uma outra organização que tem como finalidade primordial a atividade que ela desempenhará (ALVES, 2006).

### 3 TERCEIRIZAÇÃO

O início global do processo de terceirização ocorreu entre as décadas de 1940/1949 a partir do momento em que as empresas passaram a focalizar na sua produção e começaram a admitir serviços não essenciais, objetivando aguentar os custos e a logística da guerra. A indústria de automóvel foi o primeiro setor a adotar tal prática, uma vez que acreditavam que a excelência está em concentrar-se à atividade que melhor sabe realizar, pois isso a levaria a alcançar a máxima eficiência, capacitação e eficácia, com ganhos de competitividade em relação aos concorrentes (OLIVEIRA, 2009).

No Brasil acredita-se que o processo de terceirização tenha-se instituído na década de 50, no momento em que as empresas privadas, com o objetivo de diminuir custos e tornarem-se mais competitivas em relação às empresas estrangeiras, iniciaram a atividade de contratar serviços e produtos de outras empresas. Por sua vez, essas empresas contratadas focalizavam em determinada área específica com o intuito de melhor atender à empresa que a contratava. No setor público, na década de 70, com a intervenção do Estado Mínimo, a terceirização começou a ser visualizada como uma forma de reduzir custos (ALVES, 2006).

Mas afinal, o que se entende por Terceirização? De acordo com a ciência administrativa, a terceirização pode ser definida como:

*“(...) a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e gerando competitividade” (CARELLI, 2003, p. 686).*

Sendo assim, o processo de terceirização não é um mero fornecimento de trabalhadores em si, mas sim a entrega de uma atividade completa a uma outra empresa (CARELLI, 2003).

Conforme Alves (2006) a empresa terceirizada pode oferecer bens ou serviços a preços mais reduzidos, dispor de maior flexibilidade e agilidade, por meio de contrato onde a mão-de-obra a ser fornecida é especificada.

Queiroz (1998) define terceirização de diversas formas, a saber:

*“É uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades*

*acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final.”*

*“É uma metodologia de motivação e fomento à criação de novas empresas, possibilitando o surgimento de mais empregos.*

*Incentiva o aparecimento de micro e médias empresas, e ainda o trabalho autônomo, gerando também a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialidade, qualidade e eficiência.*

*É o processo da busca de parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado. Não mais poderemos passar para os preços os elevados custos. Isto tem feito com que os empresários se preocupem com a qualidade, competitividade, agilidade de decisão, eficiência e eficácia que acabam resultando na manutenção dos clientes e consumidores”.*

Por sua vez, Pagnoncelli (1993) define terceirização como “um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros”.

Dessa forma podemos afirmar que a terceirização é uma atividade que trata da utilização de recursos externos, tendo por base contratos de longo prazo com empresas comprovadamente eficientes e especializadas no serviço que se pretende terceirizar. É uma espécie de plano que leva em consideração diversos critérios tais como critérios de seleção de parceiros, tecnologia utilizada pelo fornecedor, tendências e análises de mercado, englobando toda uma reestruturação em volta das competências primordiais e de relacionamentos externos, bem mais do que antigas formas baseadas em custo e tamanho do fornecedor (OLIVEIRA, 2009).

Carelli (2003) cita ainda que a terceirização é definida através gestão de trabalho, especialização da empresa contratada e utilização de outros recursos além do elemento humano no objeto da contratação.

Em consonância com Queiroz (1998) a terceirização é um procedimento saudável e atual, indispensável a toda e qualquer empresa, pois a globalização faz com que a concorrência empresarial aumente. Conforme o autor, a implantação da terceirização dentro de uma organização já não pode mais ser tida como precipitada, posto que tal procedimento está indiscutivelmente inserido no cenário organizacional brasileiro, colaborando para que nossas corporações tornem-se mais competitivas e assim consigam sobreviver a firme concorrência.

Na terceirização, só existe o elo empregatício entre a empresa contrata e o terceirizado. Em harmonia com o Enunciado do Tribunal Superior do Trabalho – TST nº 331, inciso III, “não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7. 102, de 20-06-1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta”.

Contudo a aplicabilidade da terceirização deve ser explorada com cuidado. Para Pagnoncelli (1993) a terceirização não pode ser uma atividade generalizada a todos os segmentos e indústria. As organizações devem averiguar onde, o por que e quando é o momento ideal de terceirizar, já que aquelas que optam por realizar o processo de terceirização são realmente as que necessitam responder às necessidades do ambiente quanto a flexibilidade, competitividade, agilidade, etc. Contudo, o que se aplica a uma organização pode não ser factível a outra. Dessa forma, fica explícito que não existe uma regra específica para a implantação da terceirização dentro das organizações. A única regra aplicável é que o processo de terceirização seja uma ação tática introduzida num processo de planejamento estratégico.

Outro aspecto primordial que deve ser levado em consideração dentro de um processo de terceirização é a questão relacionada à gestão de recursos humanos, já que não deve ser analisada somente a cultura organizacional, mas também a vida profissional e pessoal dos funcionários da organização, visto que tais aspectos podem também serem afetados.

As principais expectativas que são formuladas em meio a um processo de terceirização, como, por exemplo, mudança de comportamento e aumento de performance, estão disseminadas por toda a organização e por essa razão somente poderão ser observadas a médio ou longo prazo. A redução de custos não deve ser a finalidade principal da terceirização, mas sim a busca pela melhoria da qualidade, produtividade e focalização naquilo que a empresa faz de melhor (PAGNOCELLI, 1993).

A terceirização ocasiona mudanças dentro do contexto organizacional. O número de empresas que recorrem a fornecedores de serviços externos aumenta a cada dia mais. O processo de terceirização pode ser investigado sob duas óticas no campo da administração: Estratégia e Recursos Humanos. Onde se um lado, a utilizarmos nas vertentes da Administração Estratégica, de forma sintetizada, torna-se possível declarar que a terceirização é visualizada como um instrumento que ajuda a organização a focalizar no seu ramo principal, por outro lado ao analisarmos sob a perspectiva da Gestão de Recursos Humanos, a terceirização pode ser vista como uma espécie de precarização do trabalho.

Como consequência positiva da terceirização têm-se a solução do problema de escassez de pessoal ocasionado pela contenção de gastos do Governo, o crescimento de micro, de pequenas e médias empresas e o acréscimo no número de empregos (ALVES, 2006).

A agilidade e a flexibilidade são duas vantagens adquiridas dentro do processo de terceirização, posto que uma organização que terceiriza suas atividades-meio passa a adquirir uma maior habilidade para se adaptar a mudanças e com isso acaba por minimizar seu tempo. Adquire ainda melhores indicadores de qualidade e produtividade a partir do momento em que passa a angariar serviços de qualidade superior do que se fosse executado por ela própria.

Diminuição de custos e de imobilizados é outro proveito adquirido com a terceirização, visto que quando se contrata empresas especializadas, que executam o serviço de maneira mais eficaz e eficiente, para desenvolver atividades-meio, a organização contratante acaba por gerar uma economia de recursos e de investimentos necessários em atividades que não são o seu foco primordial.

Segundo Oliveira (2009, p.9), a terceirização possibilita, ainda, a liberação de espaço para a empresa usar no que é seu negócio principal. Além de existir outras vantagens, como “a oportunidade para novas pequenas e médias empresas, possibilidade de funcionários abrirem seu próprio negócio e redução da dependência da comunidade na empresa e vice-versa”.

Conforme Alves (2006 apud Godoy, Mascarenhas & Pinto, 2007) o processo de terceirização vem seguido de algumas desvantagens e entre elas ressaltam-se as que ocorrem na área social. Por meio do qual a terceirização pode acarretar exclusão social e discriminação, visto que a remuneração e o processo de contratação dos colaboradores terceirização são diferentes, as condições de trabalho, por vezes, são desiguais e ainda existe o preconceito em relação a esses trabalhadores.

Em síntese as vantagens e desvantagens da terceirização, segundo Moretto (2000) podem ser resumidas conforme o quadro 1 a seguir:

**Quadro 1.** Vantagens e desvantagens da terceirização

Vantagens	Desvantagens
Focalização dos negócios das empresas na sua área de atuação.	Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção.
Maior poder de negociação.	Resistências e conservadorismo.
Redução das atividades-meio.	Risco de coordenação dos contratos.
Aumento da qualidade.	Falta de parâmetros de custos internos.
Ganhos de flexibilidade.	Demissões na fase inicial.
Redução do quadro direto de empregados.	Custo de demissões.
Aprimoramento do sistema de custeio.	Dificuldade de encontrar a parceria ideal.
Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas.	Falta de cuidado na escolha dos fornecedores.
Maior agilidade nas decisões.	Aumento do risco de ser administrado.
Menor custo.	Conflito com os Sindicatos.
Maior lucratividade e crescimento.	Mudanças na estrutura do poder.
Favorecimento da economia de mercado.	Aumento da dependência de terceiros.
Otimização dos serviços.	Perda do vínculo com o empregado.
Redução dos níveis hierárquicos.	Desconhecimento da legislação trabalhista.
Aumento da produtividade e competitividade.	Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.
Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos.	Perda de identidade cultural da empresa, em longo prazo, por parte dos funcionários.

**Fonte:** Moretto, 2000.

Contudo a terceirização deve observar à Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Constituição Federal, na qual garantem a dignidade dos indivíduos. Os colaboradores das empresas terceirizadas devem ser vistos como agentes sociais e econômicos e assim precisam receber tratamento justo e ético (ALVES, 2006).

### **3.1 Tipos de Terceirização**

Conforme Dias (2017) existem diferentes tipos de serviços de terceirização que as empresas podem contratar com uma empresa de terceirização. Basicamente, os serviços de terceirização podem ser agrupados em quatro tipos: serviços profissionais, serviços de fabricação, serviços de processos específicos e serviços operacionais.

Onde os serviços profissionais são as atividades prestadas pela empresa terceirizada como: serviços jurídicos, contabilidade, tecnologia da informação, logística bem como outros serviços especializados. Este tipo de formato oferece economias de custos potencialmente maiores, pois a empresa não necessita, por exemplo, dispor de funcionários do campo jurídico, visto que a mesma não possui um histórico de necessidade nesse ramo, ou seja, a empresa precisará contratar esse serviço apenas quando for solicitada. O resultado final é uma redução significativa nos custos indiretos de uma empresa.

Dias (2017) afirma que os serviços de fabricação são muitas vezes específicos da indústria. Um exemplo comum é uma empresa de fabricação de celulares que pode decidir contratar um serviço terceirizado para fazer e instalar apenas as baterias de seus equipamentos eletrônicos. A maior vantagem que vem do uso do serviço de terceirização de fabricação é a redução de custos, além de diminuir o tempo de montagem. No entanto, também há algumas preocupações, tais como problemas de qualidade e tempo para finalização do produto.

O serviço de terceirização também pode ser específico para um procedimento interno ou processo exclusivo da empresa. Esta é uma opção adequada para instituições de serviços em que áreas específicas do serviço podem ser passadas para outra organização, para que a empresa possa se concentrar nas áreas principais da prestação de serviços. Um exemplo comum é uma pizzaria, onde a mesma pode terceirizar parte do serviço, como a parte que envolve entrega do produto, para uma empresa de distribuição, fornecendo contatos de clientes, contatos de entrega, e repassando os custos.

Por fim, podemos exemplificar como ocorre o serviço operacional, onde este é mais voltado para indústria de fabricação. Isso ocorre porque existem inúmeras funções

operacionais específicas necessárias na indústria de fabricação. Por exemplo, reparos de equipamentos e manutenção de máquinas podem ser terceirizados para uma empresa especializada em terceirização. O maior e mais complicado desafio nesse setor é contratar uma empresa capaz de respeitar os prazos da empresa contratante, de forma que o negócio principal não seja prejudicado na execução de tarefas.

### 3.2 Lei N° 13.429/2017 – Lei da Terceirização

Popularmente conhecida como a lei da terceirização, a lei nº 13.429/17 é uma lei brasileira sancionada no dia 31 de março de 2017 pelo ex-presidente Michel Temer. A referida lei busca ampliar o processo de terceirização no Brasil, sobretudo, a sua prática no setor público, uma vez que, a terceirização só era permitida para as atividades-meio, como serviços de segurança e manutenção. Devido essa reformulação a lei autorizada a prática também nas atividades-fim, bem como sua constitucionalidade.

Com isso podemos elencar que as principais mudanças trazidas pela lei 13.429/17 são que: passa a ser permitida a terceirização em todas as atividades, sejam elas fins ou meios, das empresas contratantes; e a empresa contratante fica responsável subsidiariamente pelos débitos trabalhistas da terceirizada.

De acordo a legislação brasileira, só era permitido a terceirização da atividade-meio. Com isso, conforme Dias (2017):

*[...] a maioria dos conflitos trabalhistas que decorrem são relacionados à existência ou não da relação de emprego, dando ênfase à definição de uma posição da jurisprudência do TST, consubstanciada inicialmente na Súmula 331, conforme descrito abaixo:*

*CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2017, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2017.*

*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 03.01.1974).*

*II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).*

*III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-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 haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.*

*V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.*

*VI - A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral.*

Dessa forma, a lei apresenta nítida distinção entre terceirização lícita e terceirização ilícita e enumera as hipóteses de admissibilidade dessa relação jurídica de trabalho, indicando os efeitos jurídicos decorrentes de cada caso, com isso, espera-se dar um fim a um ciclo de intensos debates jurídicos sobre a temática.

#### 4 A CAGECE

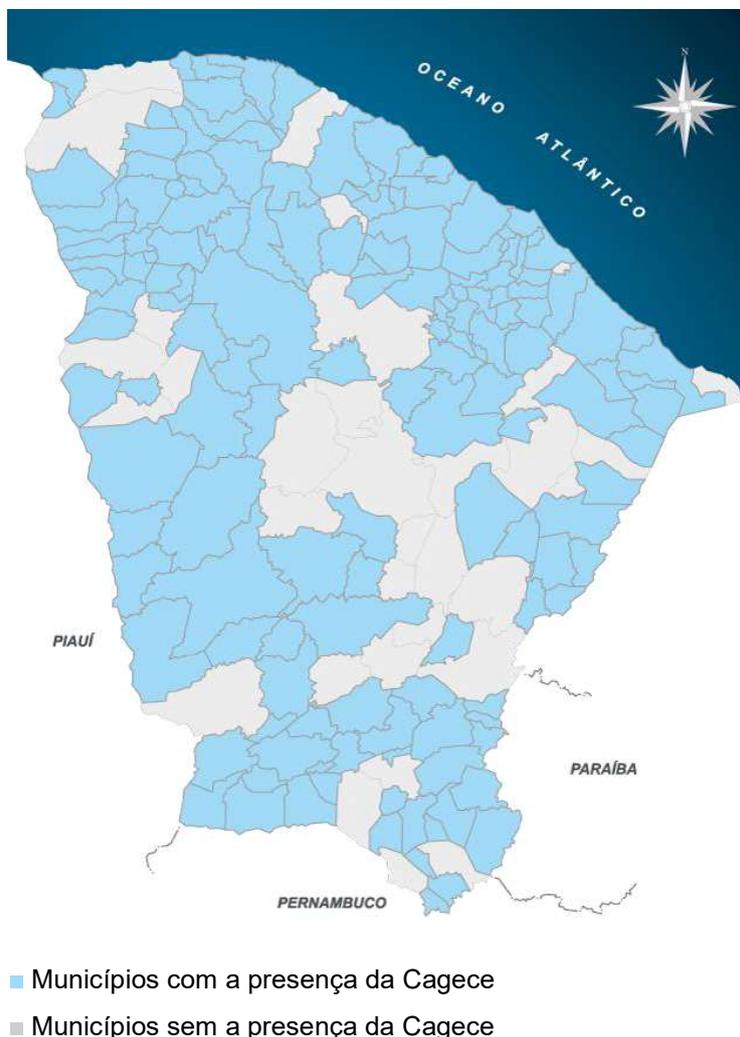
A Companhia de Água e Esgoto do Ceará – CAGECE é uma empresa de saneamento básico do estado do Ceará. Segundo dados divulgados pela empresa (CAGECE, 2018), a sua fundação ocorreu em 1971, sendo de economia mista com capital aberto e tem por finalidade a prestação dos serviços essenciais de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto, estando presente atualmente em 152 municípios cearenses, beneficiando aproximadamente 5,7 milhões de pessoas com os serviços ofertados. Somente na capital do Estado, a cobertura de abastecimento de água chega a 98,59% da população e no interior a cobertura é de 98,01%. Segue abaixo, segundo dados da própria companhia (2016) um breve histórico sobre o surgimento da instituição no decorrer de 45 anos de história:

A cidade de Fortaleza teve seu primeiro sistema de abastecimento de água inaugurado em 29 de setembro de 1866, utilizando as fontes do Sítio Benfica. Em 1911 o primeiro sistema de esgoto de Fortaleza foi projetado e começou a funcionar em 1927 cobrindo uma pequena faixa do Centro da cidade. Já em 1971, sob a forma de Empresa de Economia Mista foi criada a Companhia de Água e Esgoto do Ceará – CAGECE, por meio da Lei 9.499, de 20 de julho de 1971. Nesse mesmo ano, a rede coletora de esgoto atingia apenas 53 mil metros, beneficiando 8% dos fortalezenses. No período, apenas 54,8% de Fortaleza era abastecida com água tratada e encanada. Entre os anos de 1977 e 1978 foi construído o primeiro emissário submarino de Fortaleza, que dilui e afasta o esgoto pré-condicionado do litoral de Fortaleza pelas correntes marítimas. Em 1981 ocorreu a construção do sistema Pacoti-Riachão-Gavião, com capacidade para armazenar 511 milhões de metros cúbicos de água. No ano de 1992 foi construído o açude Pacajus para evitar o colapso no abastecimento de Fortaleza com a execução do Canal do Trabalhador. Entre 1996 a 1998 iniciou-se a execução do Sanear I, programa de saneamento do Governo do Ceará, elevou o atendimento com serviços de esgotamento sanitário de 18% para 42%; possibilitou a instalação de 150 mil hidrômetros em Fortaleza e a construção da Estação Pré-Condicionamento de Esgoto (EPC), automatizada e com capacidade para tratar 4,5 m<sup>3</sup>/s de esgoto. Em 2001 a CAGECE completa 30 anos em julho de 2001 com uma nova estrutura organizacional formada por Unidades de Negócios na Capital e no interior do Estado, contando ainda com Unidades de Serviço. A Estação de Pré-condicionamento de Esgoto – EPC foi dotada de uma Estação de Tratamento de Odores (ETO), para confinar os gases exalados pela unidade, lavá-los e desinfectá-los antes de serem lançados na atmosfera. E por fim no ano de 2016 a CAGECE completa 45

anos de fundação, superando a marca de 98% da população atendida pelo abastecimento de água e de 62% pela rede de esgoto.

Atualmente a empresa conta com um índice de cobertura do sistema de esgotamento sanitário de 42,38% em todo o Estado, totalizando 4.720.803 quilômetros de rede coletora e 2,81 milhões de pessoas atendidas pela rede de esgoto da CAGECE. Sendo hoje uma das maiores e mais relevantes empresas no setor de saneamento do Brasil (CAGECE, 2019). A figura 1 demonstra o índice de cobertura da empresa.

**Figura 1.** Mapa de atuação da cobertura da CAGECE



**Fonte:** CAGECE (2019).

A missão da CAGECE é “contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida, promovendo soluções em saneamento básico, com sustentabilidade econômica, social e ambiental”. Dispõe como visão para 2021, “ser reconhecida pela excelência na prestação dos

serviços à população cearense”. Apresenta como valores a inovação, respeito às pessoas, ética e transparência, valorização profissional, satisfação do cliente e compromisso com a sustentabilidade. Sobre o planejamento estratégico, conforme dados da CAGECE (2019), a empresa tem como foco na sustentabilidade econômico-financeira, social e ambiental.

A CAGECE possui atualmente 1.211 funcionários contratados por meio de concurso público e 3.803 funcionários terceirizados, onde esses estão divididos nos setores administrativos e operacional.

No que diz respeito ao tipo de modalidade utilizado no processo de licitação para escolha das empresas prestadoras de serviços, a CAGECE utiliza o pregão presencial, do tipo menor preço.

Para Jacoby (2005), pregão é o procedimento administrativo por meio do qual a Administração Pública, garantindo a isonomia, seleciona o prestador de serviço, visando a execução de objeto comum no mercado, permitindo aos licitantes, em sessão pública, reduzir o valor da proposta por meio de lances sucessivos.

No tipo de modalidade de pregão presencial os procedimentos deverão ocorrer com todos os licitantes presentes fisicamente. De acordo com o Art. 2º do Anexo I do Decreto 3.555/00 em que Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, afirma que “pregão é a modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais”.

O pregão presencial exige que o julgamento das propostas deva anteceder à fase de habilitação, permitindo assim, que os licitantes ou parte deles renovem suas propostas oralmente. Conforme Araújo (2006), "pregão presencial é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços, de natureza comum, instituída no âmbito da União, Estados, Municípios e Distrito Federal". O intuito dessa modalidade é a redução do valor dos serviços ou bens a serem adquiridos pela administração pública, visto que pode ser realizado para qualquer valor estimado, sendo a apresentação das propostas efetivadas por escrito e pela disputa de lances verbais em sessão pública.

## 5 RESULTADOS

A CAGECE, empresa de economia mista, segundo dados da própria companhia (2016), possui uma estrutura descentralizada atuando nos quatros pontos cardeais da capital e nas oito bacias hidrográficas do Ceará, realizando serviços de atendimento, manutenção das redes de água e esgoto, faturamento, arrecadação e serviços. Possui, conforme dito anteriormente, um quadro com 1.211 funcionários próprios, admitidos por meio de concurso público e 3.803 funcionários terceirizados distribuídos em seus mais diversos setores.

Assim, o público-alvo da pesquisa foi estabelecido como um conjunto de funcionários terceirizados, lotados na Unidade de Negócio Metropolitana Sul – UNMTS, localizada na Av. D, 530 – 2a etapa – Conjunto José Walter – CEP: 60.750.030 - Fortaleza – CE, perfazendo um total de 20 entrevistados terceirizados divididos entre homens e mulheres com idades entre 21 a 47 anos e também foi realizada uma entrevista com o gestor da unidade para sabermos a sua visão em relação à terceirização na empresa estudada. A tabela 1 expõe as características existentes dos entrevistados em relação ao gênero, idade e experiência profissional dentro da empresa contratante, onde no campo de *experiência profissional* ficou notório uma prevalência de trabalhadores terceirizados possuindo até dois anos de atividade profissional na companhia em questão, revelando assim uma grande rotatividade de trabalhadores, podendo tal característica ser pontuada como uma desvantagem, tanto para a instituição que adquire os serviços terceirizados, como para o trabalhador em si.

**Tabela 1.** Característica dos entrevistados

Dado demográfico	Característica	Quantidade
<b>Gênero</b>	Feminino	09
	Masculino	11
<b>Idade</b>	Menor de 25 anos	03
	De 25 a 35 anos	06
	De 36 a 45 anos	10
	Acima de 46 anos	01
<b>Experiência profissional</b>	Até 2 anos	11
	De 3 a 7 anos	03
	De 8 a 15 anos	04
	Acima de 15 anos	02

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Quanto ao nível de escolaridade, em conformidade com o gráfico 1 exposto abaixo, a maior parte dos entrevistados possuíam ensino médio completo e os demais se dividiam entre entrevistados que detinham ensino superior incompleto e completo.

**Gráfico 1.** Nível de escolaridade



**Fonte:** Elaboração própria (2019).

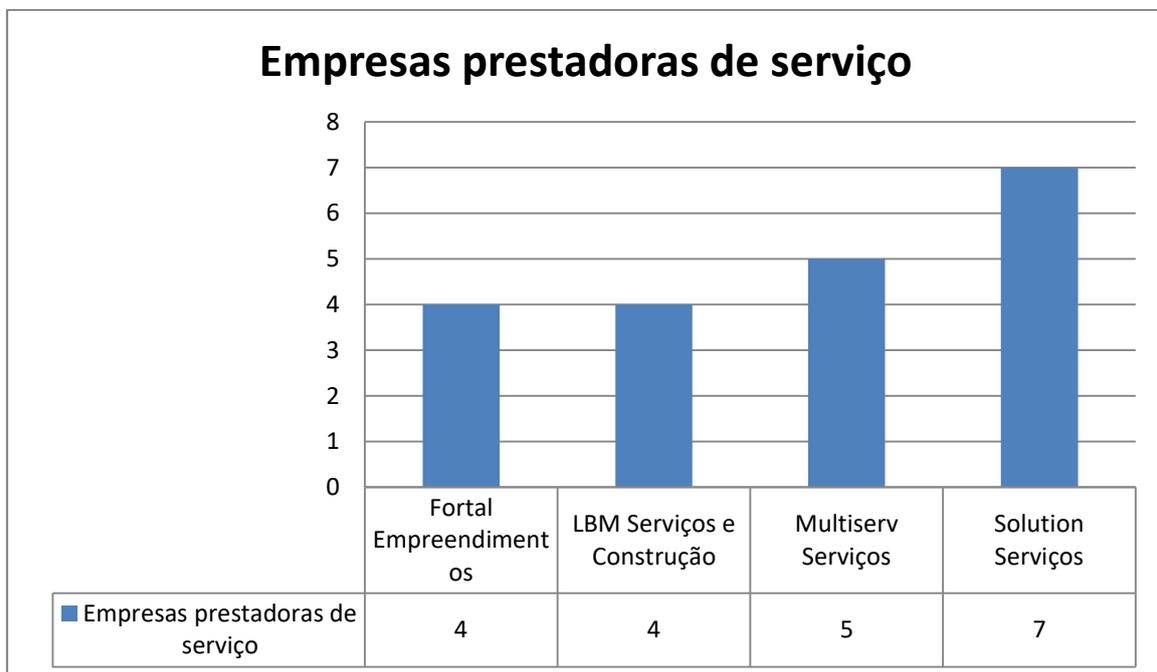
Dessa forma, Lima *apud* Perissé (2011) cita que a impossibilidade de alcançar um emprego estável faz com que as pessoas determinem seus trajetos em uma variação de emprego e não emprego, aceitando assim atividades de pequena duração, insignificantes e descontínuas.

Na ocasião também foi questionado o número de vezes em que o empregado foi promovido pela empresa que possui vínculo empregatício, sendo revelado que dentre o total de entrevistados, apenas três funcionários conseguiram crescer profissionalmente, evidenciando ser este um fator de desvantagem da terceirização (para o funcionário).

Sob esta ótica, DIEESE (2007) enfatiza que o trabalhador terceirizado enfrenta diversos problemas, merecendo destaque os que se referem a diminuição de salários, a redução dos benefícios sociais, jornadas de trabalho mais longas e ainda desorganização da representação sindical.

Conforme explanado anteriormente, Alves (2006) cita que a empresa terceirizada pode oferecer bens ou serviços a preços mais reduzidos e seguindo essa linha de pensamento, ficou notório que a CAGECE possui contrato com as mais variadas empresas prestadoras de serviço, assim, foi solicitado aos participantes da pesquisa que assinalassem qual empresa prestadora de serviço eles possuíam vínculo empregatício, dessa forma este estudo revelou que, dentre os entrevistados existiam quatro tipos de empresas contratadas diferentes, conforme aponta o gráfico 2.

**Gráfico 2.** Tipos de prestadoras de serviço



**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Pagnoncelli (1993) formula que a focalização é um dos pontos importantes para uma empresa tornar-se competitiva. Ainda de acordo com o referido autor, a organização precisa focar no seu verdadeiro ramo, mas sem esquecer-se de cuidar das atividades terceirizadas. Com tal característica, o estudo demonstra uma aglomeração de terceirizados na área administrativa, evidenciando assim, que a maior parte das atividades terceirizadas pela CAGECE são as atividades-meio da companhia, conforme apresentado na tabela 2.

**Tabela 2.** Função empregatícia

Área	Quantidade
<b>Assistente Administrativo</b>	16
<b>Motorista</b>	1
<b>Desenhista</b>	1
<b>Téc. Teleprocessamento</b>	1
<b>Encanador</b>	1

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Foi questionado aos entrevistados se os mesmos sentiam que pertenciam a empresa que o contratou ou se sentiam que pertenciam mais a instituição na qual presta serviço e como resultado três participantes afirmaram que sentem que pertencem a empresa contratante e os demais entrevistados responderam que possuem sentimento de pertencer a instituição onde prestam serviço. O que, consoante Miranda (2014, p. 34) “há por parte do trabalhador terceirizado, a perda da noção de qual é o seu lugar, o que faz na vida e onde trabalha ou de qual organização ele é participante”.

Ainda segundo o mesmo autor, na prática, um empregado terceirizado admite ser empregado de alguém, contudo não sabe de quem, existindo assim uma perda do referencial de integração, por causa desta falta de definição.

Como vantagem, a terceirização gera a criação de novas empresas e, por conseguinte, novos empregos, aquecendo o mercado econômico, o que acaba acarretando aumento na arrecadação de impostos. E para a empresa contratante o custo com o funcionário terceirizado é bem menor em comparação com um funcionário próprio.

Para o trabalhador, a terceirização também apresenta como desvantagem a perda dos benefícios sociais resultante do contrato de trabalho e das normas coletivas de cada categoria, acaba também por desencadear a desmotivação dos funcionários, uma vez que existe diferença de benefícios entre funcionários próprios da instituição e funcionários terceirizados.

Em conformidade com o exposto, a tabela 3 demonstra o nível de satisfação dos trabalhadores terceirizados na entidade pesquisada, onde no questionário aplicado foi inserida uma escala de medição, na qual o número um significava totalmente insatisfeito e o número 10 (dez) totalmente satisfeito.

**Tabela 3.** Nível de satisfação dos trabalhadores terceirizados

Dados	Característica	Quantidade
<b>Nível de satisfação em trabalhar na empresa prestadora de serviços</b>	Até 3	11
	De 4 a 7	5
	De 8 a 10	4
<b>Nível de satisfação salarial</b>	Até 3	10
	De 4 a 7	7
	De 8 a 10	3

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Conforme Miranda (2014) é perceptível que as relações interpessoais entre empregados terceirizados e servidores público trazem constantemente um sentimento de inferioridade, de humilhação sentido por parte dos terceirizados. E isso fica evidente quando na pesquisa realizada, foi perguntado aos participantes *como eles eram vistos (considerados) pelos funcionários próprios da instituição e se eles achavam que existiam diferença de tratamento de seus superiores entre funcionário próprio e funcionário terceirizado*, e com respostas unânimes todos revelaram existir diferença de tratamento entre funcionário próprio e terceirizados e demonstraram também sentimento de inferioridade ao responderem como são vistos pelos funcionários próprios da instituição, a seguir são expostos os relatos mais marcantes:

*Funcionário A: relata que é visto como um ninguém.*

*Funcionário B: relata que é visto como um mero prestador de serviço.*

*Funcionário C: relata que existe diferença de tratamento de seu superior entre os funcionários próprios e terceirizados, mas julga ser normal essa diferença.*

*Funcionário D: relata que para alguns é visto como inferior já para outros igual.*

Para Di Pietro (2005) a terceirização acaba, na maioria das vezes, burlando os direitos sociais do trabalhador da empresa tomadora do serviço, o que põe a Administração Pública sob a ótica do direito do trabalho.

Todavia, a prática de terceirização de serviços realizados pela administração pública, quando efetuada sem o devido respaldo legal, ocasiona consequências diversas tanto para o

órgão contratante como para a empresa prestadora de serviço, bem como para os funcionários envolvidos no processo.

De acordo com Martins (2001) um dos riscos principais do processo de terceirização é a contratação de empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, o que poderão acarretar problemas principalmente de natureza trabalhista. Um segundo risco seria o de pensar na terceirização somente como uma maneira de reduzir custos e se essa meta não for alcançada, ou no final das contas a terceirização não der certo, implicará no desprestígio de todo o processo.

Realizamos também uma entrevista com o gestor da unidade UNMTS, com a finalidade de sabermos quais os benefícios e os malefícios que a terceirização trouxe para a empresa estudada. E assim, foram apontadas as falhas e os acertos do processo de terceirização na visão do gestor. O mesmo informou que uma desvantagem da terceirização é a alta rotatividade que ocorre na empresa, uma vez que os contratos terceirizados não são duradouros, o que acarreta lentidão nas atividades laborais devido a troca demasiada de funcionários.

As vantagens apontadas por ele foram: a redução de custos, visto que um funcionário terceirizado capacitado pode exercer as mesmas funções que um funcionário próprio admitido por meio de concurso público, com salário menor e uma carga horária de trabalho maior; possibilitou a empresa focar na sua área de atuação; e ocorreu um aumento na produtividade, uma vez que, segundo o mesmo a CAGECE possui um tipo específico de terceirização (por produtividade) onde foi visto um aumento da produção nos serviços de cortes e religações de água, visto que nessa modalidade o trabalhador é incentivado a produzir mais e em contrapartida o seu salário vai aumentado de acordo com o nível de produção que ele aferiu no mês. E nesta modalidade específica não é possível realizar esse tipo de atividade com o trabalhador próprio.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o referido estudo sobre a terceirização, onde foi abordado as suas vantagens e desvantagens, concluímos que sua aplicação dentro da Companhia é viável para empresa, onde traz uma maior rentabilidade para a mesma. Pode-se comprovar que a empresa teve redução nos seus custos (mão-de-obra) com o processo de terceirização e a empresa pôde focar nas suas atividades principais, uma vez que ela terceiriza a maior parte das suas atividades-meio.

Assim, a partir da pesquisa realizada foi constatado que o método utilizado pela companhia para a contratação de empresas terceirizadas é adequado visto que a empresa baseia-se a sua contratação por meio da modalidade de pregão presencial, do tipo menor preço, o que está em consonância com a legislação de licitação e contratação vigente.

Percebeu-se que o nível de motivação dos trabalhadores terceirizados é reduzido, pois, de acordo com a pesquisa realizada, pudemos constatar que a maior parte dos empregados não está satisfeita com seus salários e nem mesmo com a empresa que os contratou.

Para os trabalhadores constatamos que o processo de terceirização ocorre mais desvantagens do que vantagens. Foi verificado que a terceirização acarreta perdas dos benefícios sociais para os trabalhadores.

É possível presumir que com a terceirização os trabalhadores se sujeitam a determinados tipos de atividades laborais que não condizem com seu grau de instrução, dessa forma é possível reafirmar o pensamento de Lima *apud* Perissé (2011), quando o mesmo cita que a impossibilidade de alcançar um emprego estável faz com que as pessoas determinem seus trajetos em uma variação de emprego e não emprego, aceitando assim atividades de pequena duração, insignificantes e descontínuas.

E como forma de aprimoramento no processo de terceirização sugerimos que seja realizado, por parte da Companhia, a elaboração de mapeamentos de processos, visto que existe uma alta rotatividade de empregados e tal procedimento auxiliará na transição de funcionários, diminuindo assim os riscos de perda de informações.

Com a consolidação da Lei Nº 13.429/2017 que autoriza as empresas a terceirizar também as atividades-fim, a terceirização no Brasil torna-se eminente. Dessa forma pode-se concluir que o processo de terceirização dentro da Companhia estudada foi vantajoso, reduzindo consideravelmente os custos de mão-de-obra para a realização das atividades-meio.

De acordo com Martins (2001) um dos riscos principais do processo de terceirização é a contratação de empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e

idoneidade financeira, o que poderão acarretar problemas principalmente de natureza trabalhista. Um segundo risco seria o de pensar na terceirização somente como uma maneira de reduzir custos e se essa meta não for alcançada, ou no final das contas a terceirização não der certo, implicará no desprestígio de todo o processo. Como um indicativo de melhoria dentro do processo de terceirização, recomendamos a execução de um maior cuidado na hora da contratação das empresas terceirizadas, já que a essência da terceirização é a contratação de empresas que prestam serviços especializados (com eficácia e eficiência), assim a Companhia deve realmente levar em consideração a capacidade técnica da empresa contratada e não visar somente à questão da contratação por menor preço.

É importante ressaltar a necessidade da realização de futuras pesquisas relacionadas com o tema em questão, tendo em vista a importância dessa temática tanto para as empresas terceirizadas, como para as empresas contratantes, bem como para os funcionários terceirizados.

Por fim, apesar do processo de terceirização estar em alta, ele não poderá servir como uma ferramenta de exclusão social, pois a sua utilização inadequada pode provocar injustiça e segregação no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALVES, O. N. – **Terceirização de Serviços na Administração Pública** – Sociedade Democrática, direito público e controle externo – Brasília: Tribunal de Contas da União, 2006.

ARAÚJO, Dagoberto Domingos de. **Pregão Aprendendo na Prática**. Rio de Janeiro: Editora Algo a Dizer, 2006.

ARGÔLO, Caroline da Silva. **Das aquisições sem observância da lei: os processos indenizatórios de empresas terceirizadas no âmbito do estado da Bahia**. Boletim Jurídico, Uberaba/MG, ano 5, nº 1120. Disponível em: <https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/artigo/2998/das-aquisicoes-sem-observancia-lei-os-processos-indenizatorios-empresas-terceirizadas-ambito-estado-bahia>. Acesso em: 07 maio 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação. trabalhos acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.555**, de 08 de agosto de 2000. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/decreto/D3555.htm>.

\_\_\_\_\_. Leis e Decretos. **Lei n. 13.429**, de 31 de março de 2017: Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, DF, mar. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm)

\_\_\_\_\_. **Lei 6019/74**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6019.htm)> Acesso em 03 fev 2019.

CAGECE. Documento interno. **Caderno de Instruções para Repasse do Planejamento Estratégico 2017**. Gerência de Desenvolvimento Empresarial - GDEMP, 2017.

CAGECE. Documento interno. **Manual do Sistema de Gerenciamento de Resultados - SGR**. Gerência de Desenvolvimento Empresarial - GDEMP, 2018.

CAGECE. Documento interno. **Planejamento Estratégico da Cagece – Comitê de Assessoramento do Planejamento estratégico - CAE**, 2016.

CARELLI, R. de L – Terceirização e Intermediação de Mão-de-obra na Administração Pública – Revista LTr – Volume 67, nº 06 Junho de 2003.

CARVALHO, Sandro Sacchet de. **Uma Visão geral sobre a reforma trabalhista**. 2017. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8130>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

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

DIEESE. **O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil**. Relatório Técnico - Convênio SE/MTE nº 04, Processo nº 46010.001819/2003-27, São Paulo: DIEESE, 2007, 95 p.. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/estudotecnico/terceirizacao.html>. Acesso em 06 abr. 2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 18ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25 ed., São Paulo: Atlas, 2012.

GERHARDT, Tatiana Engel et al. ESTRUTURA DO PROJETO DE PESQUISA. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. Cap. 4. p. 65-88. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

GIL, Carlos Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Godoy, C. G., Mascarenhas, M. C. K. & Pinto, S. R. C. F. (2007). Ética e relações interpessoais entre servidores e terceirizados. Fundação Instituto de Administração, Brasília, IBGE. Censo Demográfico – 2010: Perfil dos municípios brasileiros : 2015 / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. - Rio de Janeiro : IBGE, 2016. 61 p.

KÖCHE, J. C. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LYKAWKA, Liliane. **O trabalho terceirizado: Reconhecimento, valorização e satisfação**. 2013. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/76594/000879009.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

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

MARTINS, Manoel. 2005. **O que é gestão pública?** Disponível em: <http://www.gestaopublica.net/blog/?p=50>. Acesso em: 18 abr. 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo. Atlas, 2008.

MIRANDA, João de Oliveira. **A terceirização de serviços no âmbito da administração pública no Brasil e as consequências ao trabalhador**. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/41816/a-terceirizacao-de-servicos-no-ambito-da-administracao-publica-no-brasil-e-as-consequencias-ao-trabalhador>>. Acesso em: 08 maio 2019.

MORETO, Laércio. **A Gestão Eficaz de Contratos : Suporte para a Implantação de Terceirização de Serviços – Caso Petrobras – Unidade Espírito Santo**. Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, sob a orientação do Professor Doutor Rogério Cid Bastos, 2000.

OLIVEIRA, Ana Lúcia Amaral de. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. 2009. Disponível em:

<[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4230/Ana\\_Lucia\\_Amaral.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4230/Ana_Lucia_Amaral.pdf)  
>. Acesso em: 25 abr. 2019.

PAGNONCELLI, Dernizo. *Terceirização e Parceirização : Estratégias para o Sucesso Empresarial*. Rio de Janeiro, Gráfica JB, 1993.

PERISSÉ, Nilson Barbosa. **"As pessoas já entram se sentindo menores": Impactos da terceirização na subjetividade do trabalhador**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, Centro Tecnológico, Mestrado profissional em Sistemas de Gestão, Dissertação de Mestrado, 2011.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. *Manual de Terceirização: Como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores*. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 1998.

SANTOS, Luiz Alberto dos. *O DECRETO Nº 9.507, DE 2018 E A AMPLIAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO*. Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## APÊNDICE – A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS

1. Sexo:
2. Idade:
3. Escolaridade:
4. Em qual empresa prestadora de serviço você trabalha?
5. Função:
6. Tempo na empresa:
7. Setor da empresa que trabalha:
8. Você sente que pertence à empresa que o contratou ou sente que pertence mais à instituição na qual presta o serviço?
9. Como você acha que é visto (enxergado, considerado) pelos funcionários da instituição onde presta serviços?
10. Você acha que existe diferença de tratamento de seus superiores entre funcionário próprio e funcionário terceirizado?
11. Qual o número de vezes em que você foi promovido pela empresa que trabalha?

Em uma escada de 1 à 10 (em que 01 é totalmente insatisfeito e 10 completamente satisfeito), responda:

12. Nível de satisfação em trabalhar na empresa na qual presta serviço?
13. Nível de satisfação salarial?

## **APÊNDICE - B**

### **ENTREVISTA APLICADA AO GESTOR DA UNIDADE ANALISADA**

1. Na sua visão como gestor desta unidade, quais as principais vantagens e desvantagens ocorridas no processo de terceirização?