



UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ  
ESCOLA SUPERIOR DE MAGISTRATURA DO CEARÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Samuel Antunes de Carvalho

**TERCEIRIZAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ**

FORTALEZA – 2008

Samuel Antunes de Carvalho

## **TERCEIRIZAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ**

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

Orientador: Prof. Dr. Edilson Baltazar Barreira Júnior

Fortaleza – 2008

## TERCEIRIZAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

Monografia aprovada em: 12/11/2008.

Orientador: \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Edilson Baltazar Barreira Júnior ( ESMEC)

1º Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof. Ms. João Paulo Costa

2º Examinador: \_\_\_\_\_  
Profa. Ms. Rosânia Mara de Sales Ribeiro

Coordenador do Curso:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Edilson Baltazar Barreira Júnior ( ESMEC)

## RESUMO

A terceirização é uma técnica moderna de gestão em que atividades acessórias são repassadas a outras empresas ditas terceiras que as executam, com mão-de-obra própria, mediante contrato, nas suas próprias instalações ou na estrutura física da contratante. Sua utilização se deu quando as empresas, na tentativa de reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos, decidiram focar mais suas atenções nas atividades principais, desobrigando-se da execução direta das atividades secundárias. Inicialmente restrita a empresas do setor privado, já é uma técnica amplamente utilizada pela Administração Pública. Este trabalho tem por objetivo fazer uma abordagem geral sobre a terceirização com ênfase em um estudo de caso onde se avalia a sua evolução e formas de utilização pelo Poder Judiciário do Ceará.

**Palavras-chave:** Poder Judiciário do Estado do Ceará, terceirização, trabalho.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Principais vantagens obtidas com a terceirização no ano de 2006. ....	16
Gráfico 2. Estado de São Paulo . Salário médio e taxa de rotatividade entre terceirizados e não terceirizados em 2005. ....	18
Gráfico 3. Estado de São Paulo – Tempo de serviço e remuneração dos trabalhadores terceirizados e não terceirizados em 2005 (em %). ....	19
Gráfico 4. Estado de São Paulo . Evolução do emprego formal terceirizado entre 1985 e 2005 .....	24
Gráfico 5. Estado de São Paulo. Evolução das empresas de terceirização entre 1985 e 2005 .....	24
Gráfico 6. Atividades terceirizadas em 2006 .....	27
Gráfico 7. Redução de custos após a implantação da terceirização .....	28
Gráfico 8. Redução do quadro de funcionários após a implantação da terceirização .....	29
Gráfico 9. Fatores restritivos com a implantação da terceirização .....	29
Gráfico 10. Ações de acompanhamento das atividades terceirizadas. ....	30
Gráfico 11. Motivos determinantes para a escolha da prestadora de serviços. ....	31
Gráfico 12. Terceirização em Belo Horizonte (em %). ....	36
Gráfico 13. Terceirização em Recife (em %). ....	37
Gráfico 14. Terceirização no Distrito federal (em %).....	37
Gráfico 15. TJCE – novas contratações de terceirizados por ano.....	39
Gráfico 16. TJCE – terceirizados por grau de instrução .....	40
Gráfico 17. TJCE – Terceirizados por faixa etária – 2008.....	40
Gráfico 18. TJCE – Atividades mais terceirizadas em 2008.....	41
Gráfico 19. TJCE – novas contratações de terceirizados em informática por ano – lotação em setores da informática e em outros setores .....	44
Gráfico 20. Terceirizados em informática lotados na informática e em outros setores no ano de 2008. ....	45
Gráfico 21. TJCE – Terceirizados demitidos nos meses de janeiro e fevereiro de 2006, 2007 e 2008. ....	46

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>ASPECTOS GERAIS DA TERCEIRIZAÇÃO</b> .....	<b>9</b>
2.1	CONCEITO.....	9
2.2	BREVE HISTÓRICO.....	10
2.3	TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO .....	12
2.3.1	Parceria .....	13
2.3.2	Pseudoparceria .....	13
2.3.3	Prestação de Serviços .....	14
2.4	VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO .....	15
2.5	PRINCIPAIS CUIDADOS NO MOMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO .....	20
<b>3</b>	<b>A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL</b> .....	<b>22</b>
3.1	LEGISLAÇÃO BRASILEIRA SOBRE TERCEIRIZAÇÃO .....	32
3.1.1	O Enunciado 239 do TST .....	32
3.1.2	O Enunciado 256 do TST .....	32
3.1.3	O Enunciado 331 do TST .....	33
3.2	A TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	34
<b>4</b>	<b>A TERCEIRIZAÇÃO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ</b> .....	<b>38</b>
4.1	CONTRATO DE TRABALHO .....	47
4.2	DOS RECURSOS FINANCEIROS PARA O PAGAMENTO DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS.....	49
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>53</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A globalização vem ocasionando, com maior frequência e amplitude, transformações econômicas, políticas e culturais na sociedade. Crises econômicas se sucedem, provocando elevação nos preços de matérias-primas, produtos e serviços, bem como diminuição do poder aquisitivo da população. Esses fatos somados interferem nas relações de mercado, ocasionando retração no consumo e mudanças nas exigências e hábitos dos consumidores.

Diante disso, o meio empresarial, no desafio em manter seus produtos competitivos, não perder clientes e conseguir uma margem segura de lucro, buscou aprimorar as técnicas e mecanismos de produção de maneira a possibilitar redução nos custos e ganhos na qualidade dos produtos. Foi então que surgiu o questionamento: por que não transferir para terceiros a incumbência pela execução das ações secundárias, passando a concentrar todos os esforços na atividade principal, gerando mais resultados?

Assim, as empresas passaram a descentralizar algumas atividades até então vinculadas a elas. Atividades acessórias foram sublocadas a empresas terceiras que as executavam com a utilização de mão-de-obra própria. Este processo ficou conhecido como terceirização.

Essa monografia traça um estudo sobre esse processo de terceirização, com enfoque em sua utilização pelo Poder Judiciário cearense. Através da coleta e análise de dados, procuraremos responder aos seguintes questionamentos: quando deu início o processo de terceirização no Poder Judiciário Cearense? É realmente necessária a sua adoção? Quais as atividades mais terceirizadas? Este processo vem crescendo ou decrescendo? Os terceirizados são realmente lotados em setores para exercerem atividades inerentes às respectivas funções em que foram contratados, ou há desvio de função? A terceirização foi utilizada para contratar parentes de servidores e magistrados?

Para tanto, este trabalho foi dividido em três capítulos. O primeiro capítulo traz conceitos, evolução histórica, tipos de terceirização e uma abordagem das vantagens e desvantagens, fatores restritivos e principais cuidados no momento da terceirização.

No segundo capítulo há uma análise do processo de terceirização no Brasil, onde se aborda um breve histórico da legislação brasileira sobre o tema, bem como levantamentos estatísticos da sua utilização, seu uso e amparo legal na Administração Pública.

No terceiro e último capítulo é feito um estudo de caso da utilização da terceirização no Poder Judiciário do Estado do Ceará.

## 2 ASPECTOS GERAIS DA TERCEIRIZAÇÃO

### 2.1 CONCEITO

Terceirização é o ato de repassar a execução de determinadas atividades da organização a outras empresas ditas terceiras. No exterior é conhecida como “*outsourcing*”.

Pinto Júnior (2006, p.31) traz o seguinte conceito: “é a técnica pela qual determinada empresa desconcentra suas atividades, atribuindo a execução de atividades secundárias a terceiras empresas, promovendo um enxugamento de sua estrutura organizacional”.

Vejamos um outro conceito advindo do mesmo autor: “denomina-se terceirização o liame que liga uma empresa a um terceiro, mediante contrato regulado pelo direito civil, comercial ou administrativo, com a finalidade de realizar tarefas coadjuvantes da atividade-fim da tomadora” (ibid., p.31).

Notamos que em ambos os conceitos o autor restringe a natureza das ações passíveis de terceirização. São as atividades ditas secundárias ou coadjuvantes, também conhecidas como atividades-meio, auxiliares da atividade-fim, porém permanentes e necessárias ao completo funcionamento das empresas.

O que então poderíamos entender como atividade-fim? Tal conceito pode ser compreendido como o enfoque principal da empresa ou organização, o foco das suas ações.

Giosa (1993, p.11) aborda a terceirização em um âmbito mais profundo e atual da administração, relacionando-a a uma forma de processo de gestão moderna que provoca mudanças nos procedimentos da empresa e tem o intuito de buscar uma melhoria em seus resultados. Segundo ele, a terceirização atualmente se caracteriza como sendo uma técnica moderna de administração em que o objetivo deixou de ser apenas a redução de custos, passando agora a ser vista como uma estratégia de melhoria dos resultados. Ele também destaca a liberação da empresa da responsabilidade de execução das atividades consideradas acessórias, possibilitando uma maior dedicação à realização das ações centrais e mais importantes, trazendo uma maior eficiência e melhorias na qualidade dos seus produtos/serviços. Segundo ele, terceirização é:

Uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal. (1993, p.11).

Para complementar a compreensão deste conceito, Giosa define o que vem a ser um processo de gestão. Segundo ele, um processo de gestão pode ser entendido como:

Uma ação sistêmica, processual, que tem critérios de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazos) e uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização. (1993, p.14).

## 2.2 BREVE HISTÓRICO

A terceirização surgiu durante a Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos, mais precisamente em 1940. Naquela época, em decorrência da Guerra, havia uma grande necessidade de produção de armas e outros materiais bélicos a serem utilizados no conflito militar. Na incessante busca em aumentar a produção, os militares, juntamente com os empresários, constataram que obteriam ganhos se algumas atividades de suporte à produção de armamentos fossem transferidas a outras empresas prestadoras de serviços.

Assim, a indústria bélica bastante sobrecarregada e sem condições de atender à demanda, passou a delegar serviços a terceiros. Tal experiência acarretou uma mudança no modelo de produção tradicional. Do modelo de produção denominado “fordismo”, onde se centralizavam todas as etapas da produção sob um comando único, passou-se ao modelo japonês denominado “toyotismo”, com base na desconcentração industrial e no enxugamento das empresas.

Este modelo, “toyotismo”, caracterizou-se como um sistema de produção que tinha como ponto fundamental a não verticalização da empresa, ou seja, os serviços não considerados essenciais eram delegados a terceiros, direcionando o foco para as atividades principais. Dessa forma houve o aparecimento de novas empresas

com serviços especializados para a execução das atividades secundárias da empresa principal.

O sistema japonês de manufatura (toyotismo) passou a se tornar referência mundial, tendo em vista o ganho de produtividade superior ao possibilitado pelo modelo fordista de organização da produção. No ano de 1980, por exemplo, a Toyota havia produzido cerca de 4,5 milhões de automóveis com 65 mil empregados diretamente contratados (69 carros por trabalhador), enquanto a General Motors tinha produzido 8 milhões de automóveis com 750 mil empregados diretamente contratados (9 carros por trabalhador). O diferencial de quase 8 vezes na produtividade do trabalho estava diretamente relacionada à terceirização (sistema de subcontratação de atividades especializadas), que permitia à Toyota produzir mais automóveis com menos empregados diretamente contratados, embora dispusesse de uma rede com mais de 150 empreendimentos associados a trabalhadores indiretamente contratados. Nesse sentido, a terceirização difundiu-se como elemento de modernização nas estratégias das empresas, especialmente nas de grande porte, voltadas à maximização da produtividade e da eficiência econômica no uso dos recursos produtivos. (POCHMANN, 2007, p.1).

Com o fim do conflito, a terceirização evoluiu e consolidou-se como um procedimento administrativo eficiente, em que a concentração das forças da empresa em sua atividade principal propiciou uma maior especialização, competitividade e lucratividade.

Com o crescimento do número de empresas e o conseqüente aumento da concorrência, o comportamento dos consumidores mudou. Anteriormente, em virtude do reduzido número de fornecedores de produtos e serviços, os consumidores não exigiam tanto em qualidade. O surgimento de mais empresas concorrentes e a evolução dos meios de comunicação ampliaram as exigências dos consumidores que passaram a buscar menores preços com maior qualidade, avaliando e comparando os produtos antes da aquisição.

Os clientes passaram então a ser mais valorizados. As empresas, na tentativa de dedicar mais atenção aos consumidores, tiveram que se adequar a essa nova realidade.

Com essa nova fase de “voltar-se ao cliente” e conhecer mais o seu perfil, as pequenas e médias empresas, mais enxutas e ágeis, foram as primeiras a se adequarem, conquistando fatias significativas do mercado.

Assim, as grandes organizações, que até então dirigiam o mercado impondo os seus produtos e serviços, observando o êxodo de seus clientes e a redução no faturamento, tentaram alternativas que as colocassem no mesmo patamar que antes ocupavam no mercado.

Um primeiro esforço se deu com a introdução do “*downsizing*”, que consiste na redução dos níveis hierárquicos e conseqüente diminuição no número de cargos. Este processo propiciou uma evolução parcial na tentativa das grandes empresas se tornarem mais ágeis e competitivas.

A partir do “*downsizing*”, as empresas passaram a questionar a execução de suas atividades secundárias. Foi então que surgiu o questionamento: por que não transferir para terceiros a incumbência pela execução das ações secundárias, passando a concentrar todos os esforços na atividade principal, gerando mais resultados?

No início deste processo de terceirização houve um temor de que esta prática implicasse uma perda de poder por parte dos dirigentes das empresas. Porém, com o passar do tempo, esse perigo não se concretizou na prática. O que se observou foi um ganho em eficiência e agilidade.

Assim, a terceirização ganhou moldes, passando a ser adotada e disseminada por pequenas, médias e grandes empresas.

Segundo Pinto Júnior (2006, p.34), atualmente mais de 90% dos postos de trabalho nos Estados Unidos são ocupados por trabalhadores de empresas que prestam serviços a outras.

## 2.3 TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO

Desde que surgiu, o processo de terceirização sofreu várias alterações. Inicialmente, suas características a enquadravam como uma forma de parceria em que as empresas uniam-se na busca da redução de custos e de melhoria da qualidade. Porém, com as mudanças do mercado e a evolução nos mecanismos de gestão, este processo também sofreu mudanças para se adaptar às novas exigências empresariais.

### 2.3.1 Parceria

A parceria entre as empresas foi o início do processo, onde duas ou mais empresas se uniam direcionando esforços para a fabricação de um produto final.

As empresas envolvidas compõem um contrato que tem por objeto o fornecimento de determinadas peças ou componentes que comporão o produto como um todo. Os empregados envolvidos exercem suas atividades no âmbito da empresa em que estão subordinados, não havendo, portanto, subordinação às demais empresas parceiras.

Em virtude de partes do processo de fabricação de um produto serem direcionadas a outros executores, há redução na estrutura operacional da empresa. Setores que até então se incumbiam pela manufatura de determinados componentes, são desativados.

Para que a parceria prospere, é fundamental que haja padronização e normas que garantam a qualidade dos produtos, a manutenção dos preços, o cumprimento dos prazos de entrega e a quantidade mínima de produção. As empresas envolvidas devem estar em perfeita harmonia, pois se uma delas não produzir o esperado, todas as demais serão prejudicadas.

Um bom exemplo de parceria se verifica nas indústrias automobilísticas. O produto final, no caso o automóvel, é fabricado mediante a união de vários componentes fabricados por diferentes empresas.

### 2.3.2 Pseudoparceria

Difere da parceria pelo fato de haver uma junção hierárquica entre as empresas, onde as mais fracas se submetem a determinadas condições impostas pelas maiores.

As empresas devem ter liberdade para o exercício das suas atividades. O contrato não poderá inviabilizar a atividade de alguma delas.

Algumas empresas, almejando livrar-se de encargos trabalhistas advindos com a contratação direta, sem se desfazerem de seus empregados, dividem-se em outras, onde passam a direção das demais empresas a alguns empregados, submetendo-os à empresa principal, não lhes concedendo o pleno poder de

administração. É uma forma de mascarar as relações de emprego e burlar as normas trabalhistas, livrando-se de encargos.

### 2.3.3 Prestação de Serviços

Enquanto na terceirização de fornecimento (parceria e pseudoparceria) se tinha a circulação de bens (produtos fornecidos pelos parceiros), esta modalidade caracteriza-se pelo objeto do contrato ser o intercâmbio entre empregados. Temos pessoas que prestam serviços a várias empresas, sem vínculo empregatício com nenhuma delas, somente perante a prestadora de serviços.

Esta modalidade, de acordo com o tipo de contrato firmado entre as partes, subdivide-se em:

- contrato de empreitada;
- cooperativas de trabalho;
- trabalhadores avulsos.

#### 2.3.3.1 Contrato de Empreitada

Esta modalidade de prestação de serviços visa um determinado fim, como a construção de uma casa ou um reparo em um equipamento. A finalidade está na obra em si, não na atividade do locador. Não há vínculo entre o empreiteiro e quem contrata o serviço.

Através do contrato de empreitada, uma das partes – o empreiteiro – se compromete a executar determinada obra, pessoalmente ou por meio de terceiros, em troca de certa remuneração fixa a ser paga pelo outro contraente – dono da obra -, de acordo com instruções deste e sem relação de subordinação. (RODRIGUES, 1995 *apud* PINTO JÚNIOR, 2006, p.41).

Tanto empresas como trabalhadores autônomos podem ser contratados através desta sistemática de prestação de serviços. No entanto, não poderá haver elementos que constituam uma relação de emprego, como: prestação de serviços a uma só empresa, subordinação ao tomador do serviço e continuidade. A contratação também não poderá incidir sobre uma atividade-fim da empresa, como, a título de exemplo, a terceirização de um professor para exercer o magistério em uma escola.

### 2.3.3.2 Cooperativas de Trabalho

Uma cooperativa de trabalho é a união de determinadas pessoas, pertencentes à mesma classe profissional, para prestarem serviços a empresas públicas ou privadas.

A administração da cooperativa se efetua através dos próprios empregados filiados, sem a necessidade de uma empresa intermediadora.

Também neste caso, não pode existir vínculo empregatício entre a cooperativa e a tomadora de serviço. Portanto, a prestação de serviços deve ser feita a várias empresas, não havendo exclusividade a uma só.

### 2.3.3.3 Trabalhadores avulsos

São aqueles que prestam serviços através dos órgãos representativos de classe. Não há relação de emprego entre o tomador e o trabalhador avulso, ficando as responsabilidades a cargo dos sindicatos.

## 2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

A utilização da terceirização, como um instrumento inovador de gestão, trouxe uma série de mudanças estruturais e comportamentais nas organizações, provocando benefícios administrativos consideráveis, como: aumento na produtividade, eficiência e na lucratividade.

Destaco, a seguir, outros benefícios advindos com esse processo, segundo Giosa (1993), Serra (2003), Pinto Júnior (2005):

- maior especialização na natureza do serviço a ser prestado;
- aumento na oferta de emprego, como consequência da abertura de novas empresas focadas em terceirizar;
- busca maior pela qualidade dos serviços, trazendo, com isso, benefícios para os clientes e consumidores;
- utilização, em maior escala, de mecanismos de controle de qualidade, já que as empresas tomadoras dos serviços precisam estabelecer controles adequados, de

modo a possibilitar a perfeita execução das tarefas pelos profissionais terceirizados;

- treinamento profissional, visto que este item já é exigido em muitas cláusulas contratuais;
- maior crescimento e lucratividade para as empresas, com o reforço de suas atividades no negócio principal;
- redução de custos operacionais;
- transferência de tecnologia das prestadoras de serviços para as empresas terceirizadas;
- diminuição do risco de obsolescência de equipamentos;
- controle de qualidade do produto assegurado pelo fornecedor;
- possibilidade de crescimento sem grandes investimentos.

O gráfico abaixo destaca alguns benefícios por ordem de importância, segundo pesquisa realizada entre empresas brasileiras em 2006:

**Gráfico 1.** Principais vantagens obtidas com a terceirização no ano de 2006.



Fonte: GIOSA, Lívio. IV Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas – 2006.

No quadro seguinte, publicado pela revista Exame em 1992 e exibido por GIOSA (1993), seguem alguns exemplos quantificados dos ganhos obtidos por algumas empresas após aderirem ao processo de terceirização. Observa-se uma substancial redução de custos e aumento considerável da capacidade produtiva:

**Quadro 1.** Ganhos obtidos pelas empresas com a terceirização.

<b>EMPRESAS</b>	<b>O QUE TERCEIRIZARAM</b>	<b>GANHOS</b>
Santa Marina (SP)	Distribuição e montagem de produtos domésticos	Duplicação do volume de vendas e redução da dependência de grandes atacadistas
Localiza (MG)	Manutenção dos veículos e contratação de motoristas	Economia de US\$ 200.000 mensais e eliminação da ociosidade de 50% dos motoristas
Cibie (SP)	Fabricação de 25 componentes de faróis para automóveis	Redução de 50% nos preços dos itens e queda para menos de 1% no índice de rejeição
Lupo (SP)	Produção de modelos mais simples de meias	Redução do custo da dúzia de pares de meia de US\$ 9 para US\$ 8,65
Elevadores Villares (SP)	Fabricação de parafusos, pinos, porcas, transformadores, montagem de placas e serviços de serralheria	Redução de 15% no custo de produção e ganho de 36% na área física da fábrica
XEROX (RJ)	Produção de peças para copiadoras da fábrica de Vitória, ES	Aumento da capacidade de produção de 16 para 25 máquinas
INEPAR (PR)	Montagem de placas eletrônicas, usinagem e ferramentas	Duplicação da capacidade produtiva sem grandes investimentos
Autolatina (SP)	Fabricação de assentos, chicotes industriais e molas helicoidais	Redução de 10 a 50% nos custos de produção desses componentes
Phillips (SP)	Produção de plásticos e componentes eletrônicos básicos	Redução de 10 a 15% nos preços destas peças
Riocell (RS)	Serviços administrativos, manutenção, extração e transporte de madeira	Diminuição de US\$ 100 no custo da tonelada de celulose
Perdigão Agroindustrial (SP)	Manutenção de frigoríficos e transporte de produtos	Economia mensal de US\$ 250.000 e desmobilização de US\$ 1,6 milhão
Shell (RJ)	Processamento de dados	Economia anual de US\$ 1 milhão

FONTE: REVISTA EXAME, 5 de agosto de 1992 *apud* GIOISA, 1993.

Com relação às desvantagens da terceirização, verifica-se nas empresas, em algumas situações específicas, dependendo da área terceirizada, a descontinuidade de projetos em virtude da rotatividade dos empregados, bem como uma dependência intelectual da área terceirizada para com a empresa contratada, que pode advir quando não há investimento em capacitação no próprio corpo funcional.

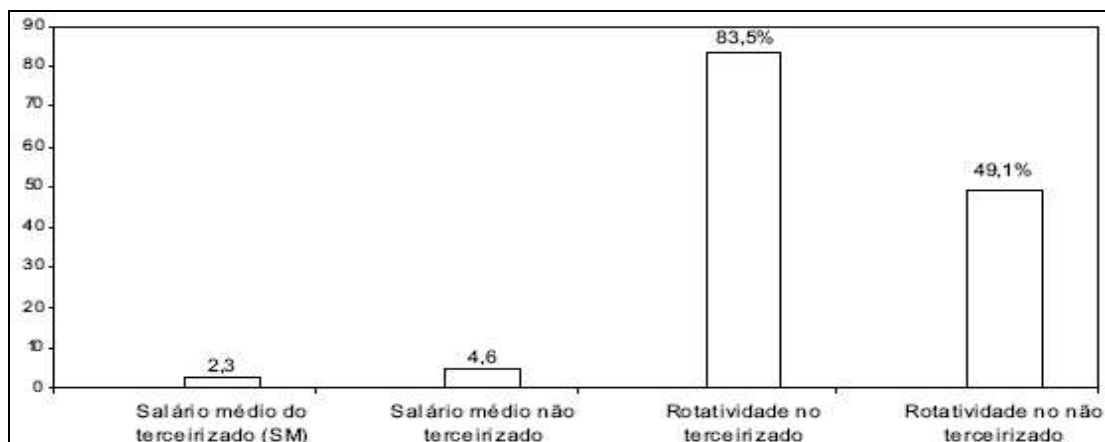
Já para os empregados, as desvantagens são mais significativas. Eles são os principais atingidos pelas desvantagens da terceirização.

Como na maioria das vezes o objetivo principal da terceirização é a redução de custos, os salários dos terceirizados geralmente são inferiores aos percebidos na empresa contratante. Neste contexto, é lógico perceber que uma função, ao ser transferida para prestadoras de serviços com o propósito de redução de custos, será pior remunerada se comparada à remuneração anteriormente praticada.

De acordo com Pochmann (2007, p.25), o rendimento médio do trabalhador terceirizado no Estado de São Paulo no ano de 2005 foi de apenas 50% da remuneração média dos não terceirizados. Essa diferença certamente foi incrementada em virtude das atividades mais terceirizadas terem ocorrido em serviços com remuneração baixa: limpeza e conservação com 73% e vigilância/segurança com 69%, como registrou Giosa (2006, p.7). Mesmo assim, a média salarial entre os terceirizados é inferior aos não terceirizados.

No gráfico seguinte, observa-se também que a rotatividade nos serviços terceirizados é quase 40% superior aos não terceirizados. O elevado índice de 83,5% na taxa de rotatividade entre os terceirizados, traduzindo, informa que, no final de cada ano, 8 a cada 10 empregados são substituídos nas empresas de terceirização no Estado de São Paulo.

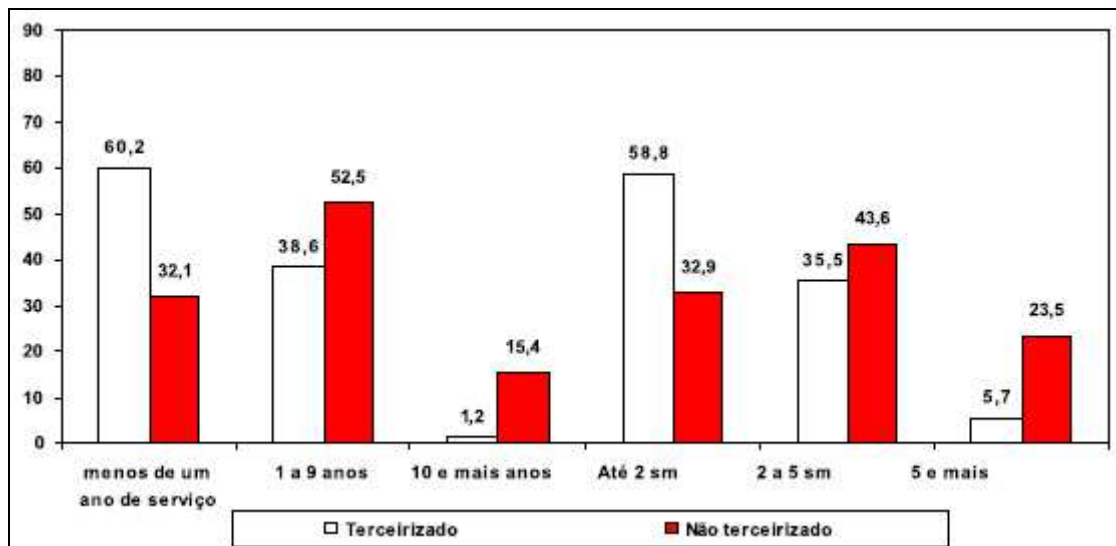
**Gráfico 2.** Estado de São Paulo . Salário médio e taxa de rotatividade entre terceirizados e não terceirizados em 2005.



Fonte: POCHMANN (2007, p.25)

Um outro gráfico importante evidencia a rotatividade e os salários mais baixos entre os terceirizados. Há um comparativo entre estes e os não terceirizados, tanto com relação ao tempo de serviço, como no valor dos salários. Através dele, conclui-se que é baixo o percentual de trabalhadores terceirizados com mais de 10 anos de serviço. Quanto maior o tempo de serviço na empresa, menor é a quantidade de terceirizados em relação aos não terceirizados, enaltecendo uma maior rotatividade. Já em relação aos salários, observa-se também que na faixa até 2 salários mínimos os terceirizados se destacam, já nas faixas salariais maiores, prevalecem os não terceirizados.

**Gráfico 3.** Estado de São Paulo – Tempo de serviço e remuneração dos trabalhadores terceirizados e não terceirizados em 2005 (em %).



Fonte: POCHMANN (2007, p.25)

Chahad e Zockun (2002, p.21) destacam a diferença salarial em algumas categorias no Estado de São Paulo. Segundo eles, um porteiro empregado no setor bancário, portanto pertencente ao Sindicato dos Bancários, tem como piso salarial, no ano de 2002, a importância de R\$ 427,34 que, somada a outros benefícios como auxílio refeição, a remuneração básica atinge a cifra de R\$ 818,98, o que corresponde a um valor 147% superior à remuneração básica de um porteiro vinculado ao sindicato da empresa prestadora de serviço.

Em outro comparativo mostrado pelos mesmos autores, um ajudante geral trabalhando em uma fábrica de móveis tem piso de R\$ 425,00, mas sendo empregado de uma empresa de terceirização o valor é de apenas R\$ 279,00, 34,4% inferior. Já no setor de ensino, um auxiliar de administração escolar, vinculado ao

sindicato de estabelecimento de ensino, tem piso salarial 15,5% superior a um mesmo empregado vinculado ao sindicato das prestadoras de serviços.

Não sendo bem uma desvantagem, temos também alguns fatores restritivos para a implantação da terceirização. Segundo Giosa (1993, p.69) e Serra (2003, p.154), alguns fatores restritivos são:

- dificuldade de se encontrar a parceria ideal;
- resistência e conservadorismo;
- dificuldade na formulação dos contratos;
- desconhecimento da legislação trabalhista;
- custo de demissões;
- desconhecimento da alta administração;
- conflito com os sindicatos;
- falta de parâmetros para medição de custos internos;
- escolha de fornecedores com qualificação aquém da esperada.

## 2.5 PRINCIPAIS CUIDADOS NO MOMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO

Para que o processo de terceirização não se transforme em algo traumático para as empresas, se torna necessário a adoção de alguns procedimentos prévios:

✓ definição das atividades a serem terceirizadas: a empresa deve identificar as suas atividades-meio e definir quais são passíveis de terceirização;

✓ avaliação dos ganhos de qualidade e eficiência: embora muitas empresas priorizem a redução de custos no processo de terceirização, o mais importante a considerar são os ganhos para os clientes, sob a perspectiva de agregação de valor. Isso não significa que os custos devam ser deixados de lado. É preciso que se avalie os custos internos e quanto custará o processo sob a responsabilidade de um terceiro, para que se tenha um referencial comparativo na implementação, ou não, do processo de terceirização;

✓ análise dos aspectos contratuais: as cláusulas contratuais que regulam as relações entre os envolvidos no processo de terceirização são de fundamental importância para o êxito do negócio. É aconselhável que os primeiros contratos tenham prazos mais curtos, de maneira a facilitar uma possível mudança de rumos

caso não haja satisfação, como também os mesmos apresentem regras claras para a dissolução do acordo, preferencialmente possibilitando o rompimento do contrato quando do interesse do contratante. Necessário também se faz a exigência de mecanismos que possibilitem a capacitação dos profissionais designados e a manutenção dos padrões de qualidade;

- ✓ qualificação da empresa de terceirização: devem ser analisados fatores como: experiência, qualificação no mercado, situação financeira, idoneidade;

- ✓ não exclusividade: é preciso muito cuidado com a questão da exclusividade. Há riscos quando uma empresa de terceirização tem somente um cliente, pois, neste caso, pode caracterizar dependência econômica e vínculo empregatício, trazendo possíveis complicações jurídicas frente à legislação trabalhista.

### 3 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

Com a chegada das empresas multinacionais na década de 1950, principalmente no setor automobilístico, a terceirização começou a ser aplicada e difundida no Brasil.

No Brasil, a noção de terceirização foi trazida por multinacionais por volta de 1950, pelo interesse que tinham em se preocupar apenas com a essência do seu negócio. A indústria automobilística é exemplo de terceirização, ao contratar a prestação de serviços para a produção de componentes do automóvel, reunindo peças fabricadas por aqueles e procedendo a montagem final do veículo. (PINTO MARTINS, 2007, *apud* LOPES, 2007, p.10).

No início, limitava-se às atividades-meio como: limpeza, segurança, manutenção de equipamentos, transporte e alimentação. O objetivo principal era o enxugamento da estrutura da empresa com conseqüente redução de custos. Não havia ainda o discernimento em utilizar a terceirização em prol da melhoria dos serviços e dos produtos. De acordo com Pinto Júnior:

Inicialmente, era empregada com o objetivo principal de reduzir os custos de mão-de-obra, diminuindo a estrutura operacional da empresa. Os empresários terceirizavam para obter alguma economia, livrando-se de atividades pouco significativas. Não havia ainda, na maioria dos casos, uma preocupação em utilizar a técnica para obter ganhos de qualidade e produtividade. (2006, p.32).

Não havia a preocupação, por parte das empresas prestadoras de serviços, na melhoria de seus serviços e melhor qualificação dos seus profissionais. A sistemática era a manutenção de seus funcionários nas instalações das empresas contratantes, sem o estabelecimento de políticas de aperfeiçoamento profissional. Era mínima a interação entre as prestadoras de serviços e seus funcionários.

De acordo com Giosa (1993, p.30), o mercado, em geral, vem terceirizando inúmeros setores, sendo os mais comumente contemplados: administração de mão de obra; administração de restaurantes; limpeza; segurança; manutenção predial; locação de veículos; serviços de transportes e processamento de dados. Sem mencionar os serviços contábeis, que, em geral, entre as pequenas e médias empresas, já vêm sendo contratados há bastante tempo.

Na década de 1990 muitas empresas já adotavam esta prática. Pinto Júnior (2006, p.34) cita uma pesquisa realizada em 1992 pela Manager Assessoria em Recursos Humanos, na qual media o índice de terceirização em determinados setores. Foram pesquisadas cerca de 200 empresas com 500 a 5000 empregados. O resultado da pesquisa é mostrado na seguinte tabela:

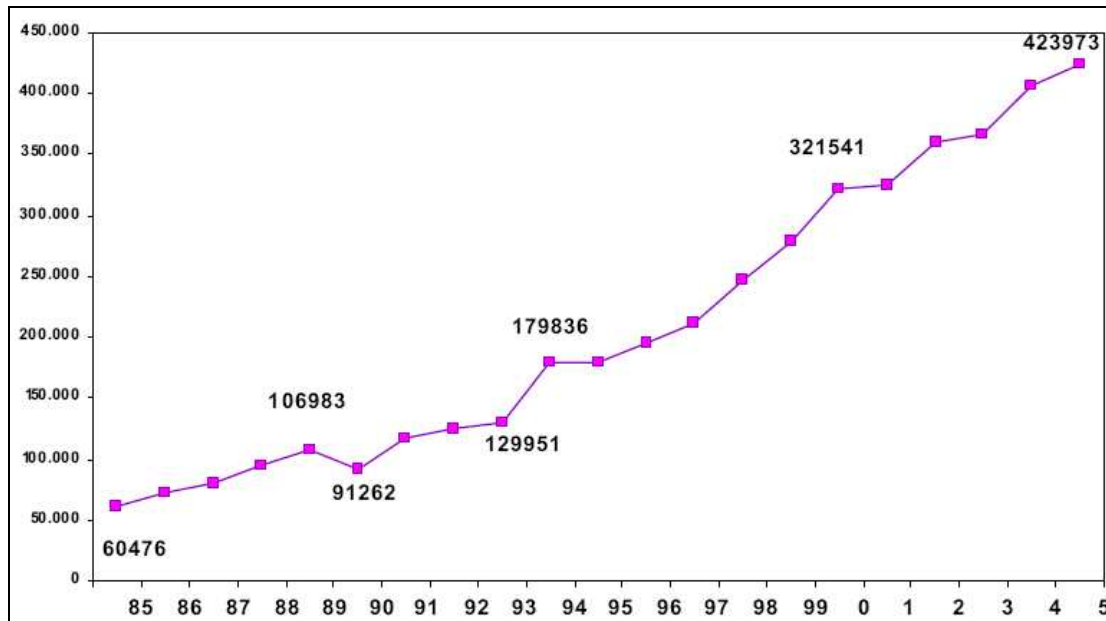
**Tabela 1.** Índice de terceirização por setor em empresas com quantidade de funcionários entre 500 e 5000 no ano de 1992.

<b>SETOR</b>	<b>%</b>
Preparação e distribuição de refeições	62,0
Limpeza e conservação de ambientes	61,0
Vigilância patrimonial	51,0
Manutenção geral	46,0
Transportes de produtos e funcionários	53,0
Frota de veículos	48,0
Recepcionistas	36,0
Telefonistas	30,0
Engenharia em geral	32,0

FONTE: PINTO JÚNIOR (2006, p.34).

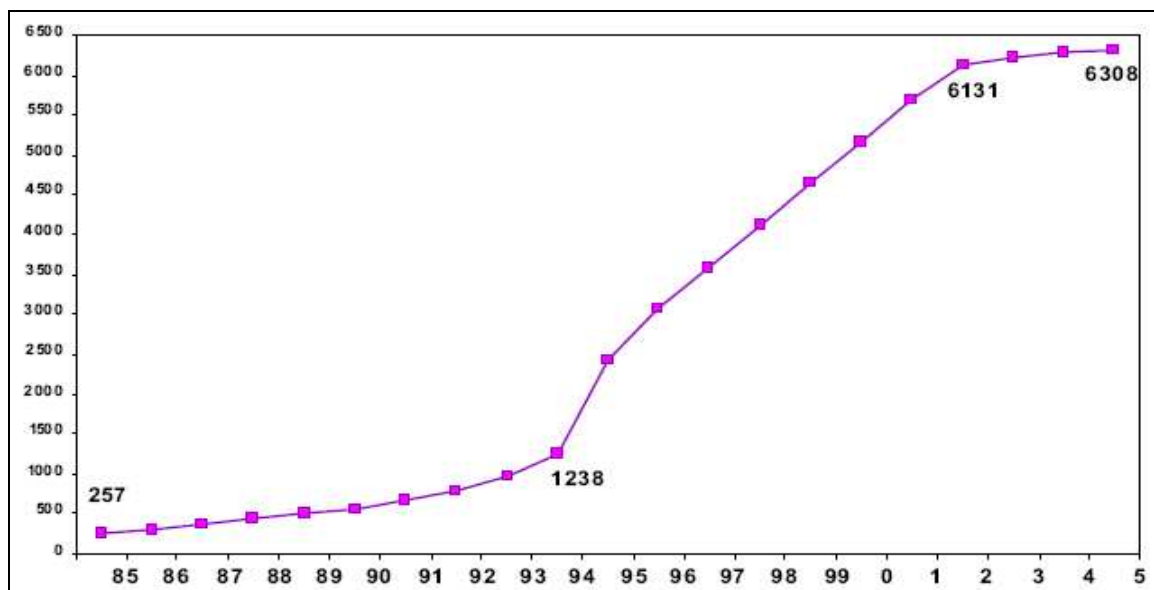
Pochmann (2007, p.12) destaca a evolução dos empregos e das empresas terceirizadas no Estado de São Paulo entre os anos de 1985 e 2005. Durante este período, dos 3 milhões de empregos formais gerados neste Estado, 12,1% representam funções geradas em decorrência da terceirização de mão-de-obra, mais precisamente a partir da segunda metade da década de 1990, onde quase 16% dos empregos criados foram em empresas de terceirização. Nesses 20 anos (1985-2005), o total de empregos multiplicou-se 1,4 vezes, enquanto os terceirizados foram multiplicados 7 vezes, passando de 60,5 mil para quase 424 mil.

O gráfico seguinte apresenta a evolução do emprego terceirizado em São Paulo entre os anos de 1985 e 2005:

**Gráfico 4.** Estado de São Paulo . Evolução do emprego formal terceirizado entre 1985 e 2005

Fonte: POCHMANN (2007, p.12)

Já em relação à quantidade de empresas de terceirização, observa-se um ritmo de expansão mais significativo. Entre os mesmos anos de 1985 e 2005, o contingente dessas empresas foi multiplicado por quase 25 vezes, passando de apenas 257 para a cifra de 6.308. Aqui, assim como a quantidade de empregos terceirizados, observa-se que o período de maior ascensão se deu a partir do ano de 1994.

**Gráfico 5.** Estado de São Paulo. Evolução das empresas de terceirização entre 1985 e 2005

Fonte: POCHMANN (2007, p.13)

Explica-se essa aceleração de crescimento das empresas de terceirização, na segunda metade da década de 1990, através do ambiente macroeconômico desfavorável na época, aliado a medidas adotadas no intuito de melhorar a economia do País.

Assim, mais precisamente no ano de 1994, houve a implantação de um programa de estabilização da economia, intitulado Plano Real. Através dele, procedimentos foram adotados no intuito de reduzir a alta inflação, que até então vinha corroendo o poder aquisitivo dos trabalhadores. Dentre as medidas, destacam-se a majoração da taxa de juros, com o intuito de reduzir o consumo, e a elevação da carga tributária.

Como consequência dessas medidas, tanto houve redução nos lucros, com a desaceleração no consumo, como também um aumento nos custos, proveniente da elevação dos impostos. Aliado a isso, nesse mesmo período aconteceu no Brasil uma maior abertura comercial, “inundando” o já desaquecido mercado local com inúmeros produtos importados a preços bastante competitivos.

Diante deste cenário preocupante, o setor empresarial, de forma defensiva e tentando sobremaneira reduzir custos para se manter vivo e competitivo, entre alternativas, buscou a terceirização.

Por outro lado, em decorrência das ações governamentais voltadas ao ajuste fiscal, o setor público, além de adotar medidas voltadas à restrição de despesas com pessoal, também passou a utilizar técnicas privadas de gestão de mão-de-obra. Com isso, a terceirização ganhou espaço no setor público.

Esses fatores somados impulsionaram, de maneira bastante significativa, a adoção da terceirização no cenário brasileiro.

Para uma melhor compreensão do estágio atual em que se encontra o processo de terceirização no Brasil, apresento um levantamento realizado no setor empresarial em 2006 pelo Centro Nacional de Modernização, coordenado por GIOSA (2006). Esta pesquisa abrangeu um universo de 2.850 empresas localizadas em todas as regiões do Brasil, sendo 92% referentes a empresas privadas e 8% públicas. Quanto ao porte, temos 60% correspondentes a empresas de grande porte, 35% médio e 5% pequeno porte.

Através da análise dos dados coletados, observa-se os seguintes resultados:

- os empresários estão cada vez mais aplicando a terceirização, e cientes de que a sua utilização é uma tendência mundial no processo de modernização das empresas. Cerca de 92% a consideram como um processo a ser utilizado em prol da modernização dos negócios, sendo que 86% já aplicaram ou aplicam algum tipo de terceirização;

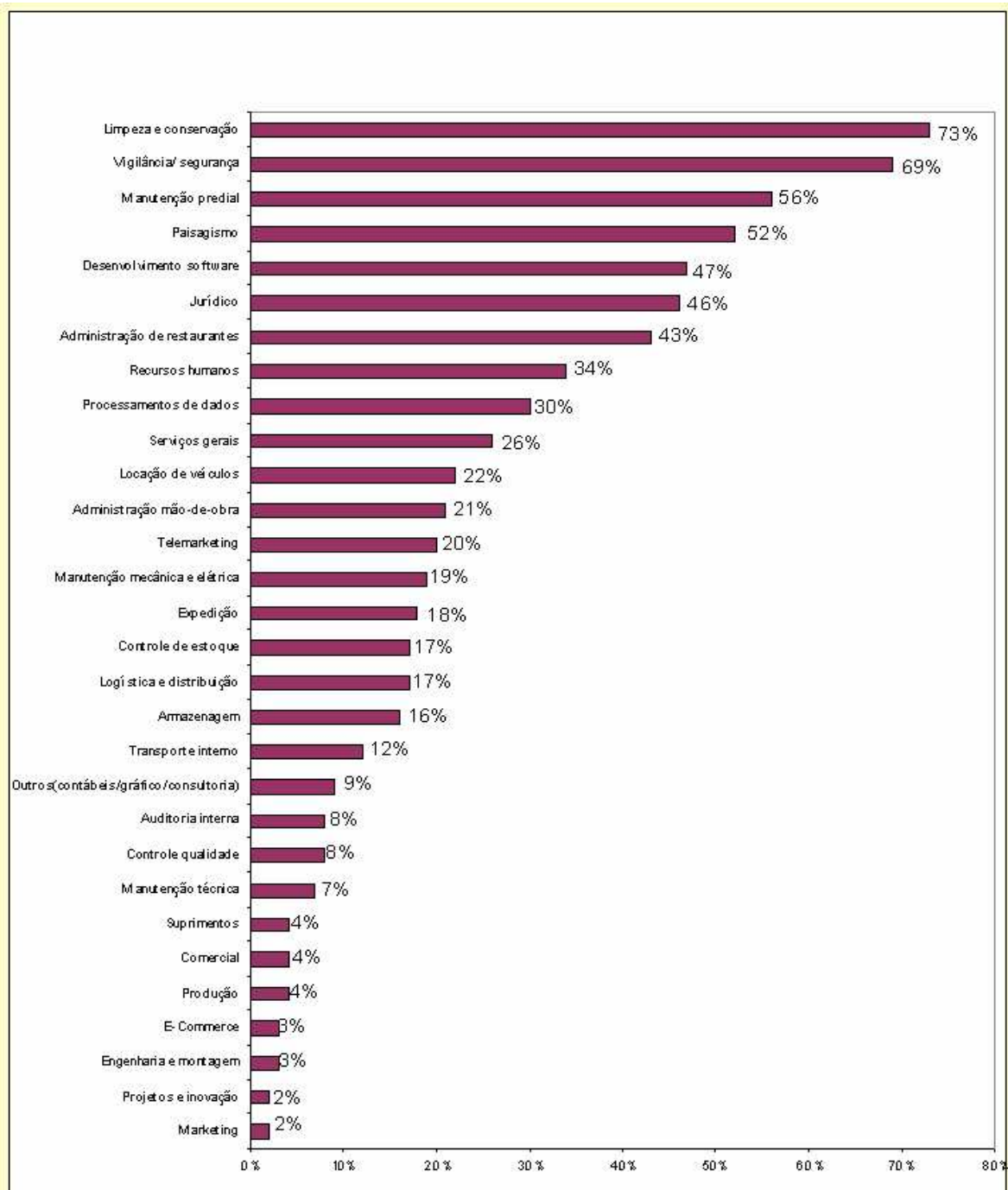
- dentre as principais vantagens obtidas com a implantação da terceirização, destacam-se: foco maior na atividade principal da empresa e redução de custos operacionais.

- a implantação de processos terceirizados tanto acontece por iniciativa própria, 39%, como através de empresas de consultoria, 61%;

- com relação à qualidade dos serviços prestados, 70% consideraram satisfatórios, e apenas 4% avaliaram como insatisfatórios;

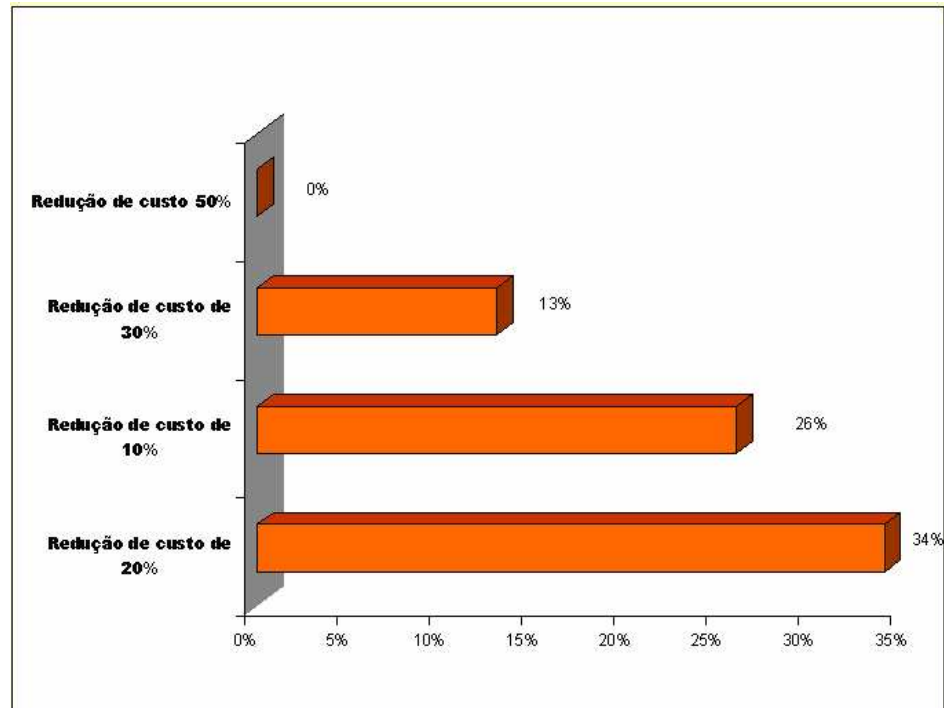
- com relação ao tipo de prestadoras de serviços contratadas, 66% das contratações ocorrem em empresas com experiência no mercado e 34% àquelas criadas por ex-funcionários das tomadoras de serviços;

- das atividades beneficiadas, continuam em destaque as tradicionais. Ressalta-se aqui o desenvolvimento de software, que na pesquisa realizada em 1992, mostrada na tabela 1 deste trabalho, sequer aparecia entre as atividades mais terceirizadas, em 2006 se destaca com 47% das atividades terceirizadas, conforme demonstra o gráfico seguinte:

**Gráfico 6. Atividades terceirizadas em 2006**

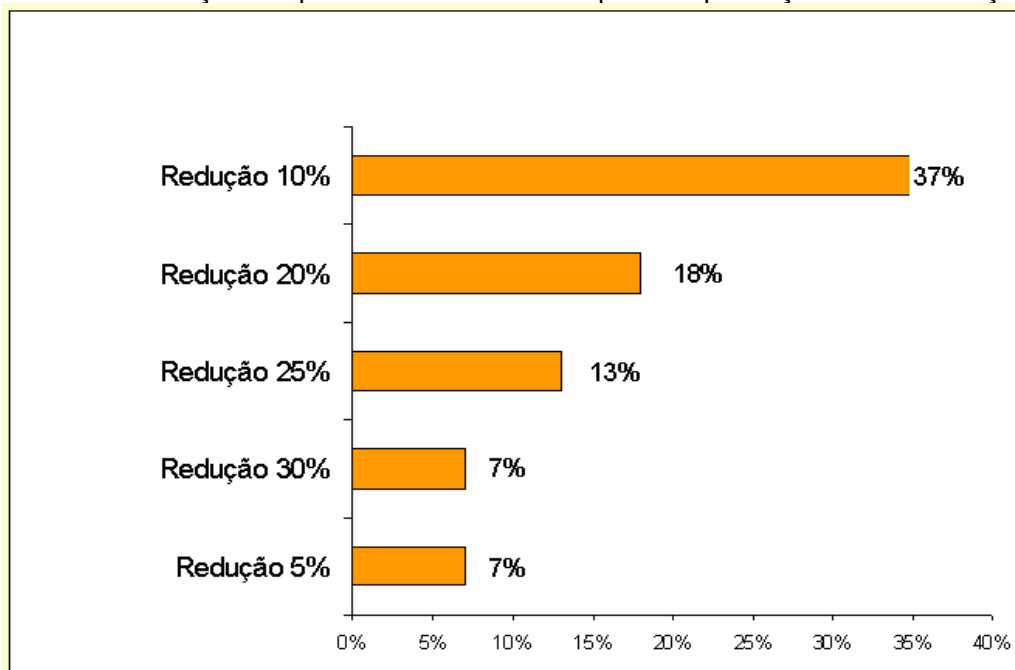
Fonte: GIOSA, Lívio. IV Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas – 2006.

- entre as atividades terceirizadas, 61% apresentaram melhorias na qualidade e 39% redução de custos. Com relação à redução de custos, os percentuais apresentados foram os seguintes:

**Gráfico 7.** Redução de custos após a implantação da terceirização

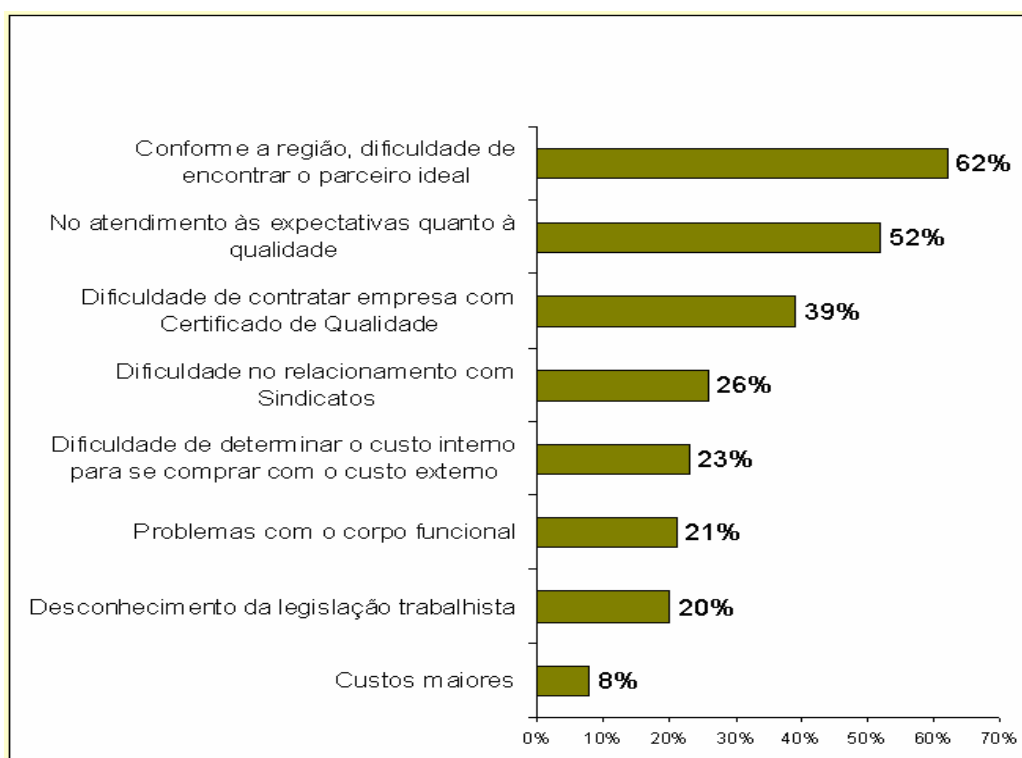
Fonte: GIOSA, Lívio. IV Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas – 2006.

- 13% das empresas relatam que já tiveram problemas trabalhistas com a contratação de serviços terceirizados;
- na sua maioria, 82%, as empresas que adotaram a terceirização tiveram redução no quadro de funcionários. O gráfico seguinte mostra o grau de diminuição dos postos de trabalho:

**Gráfico 8.** Redução do quadro de funcionários após a implantação da terceirização

Fonte: GIOSA, Lívio. IV Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas – 2006.

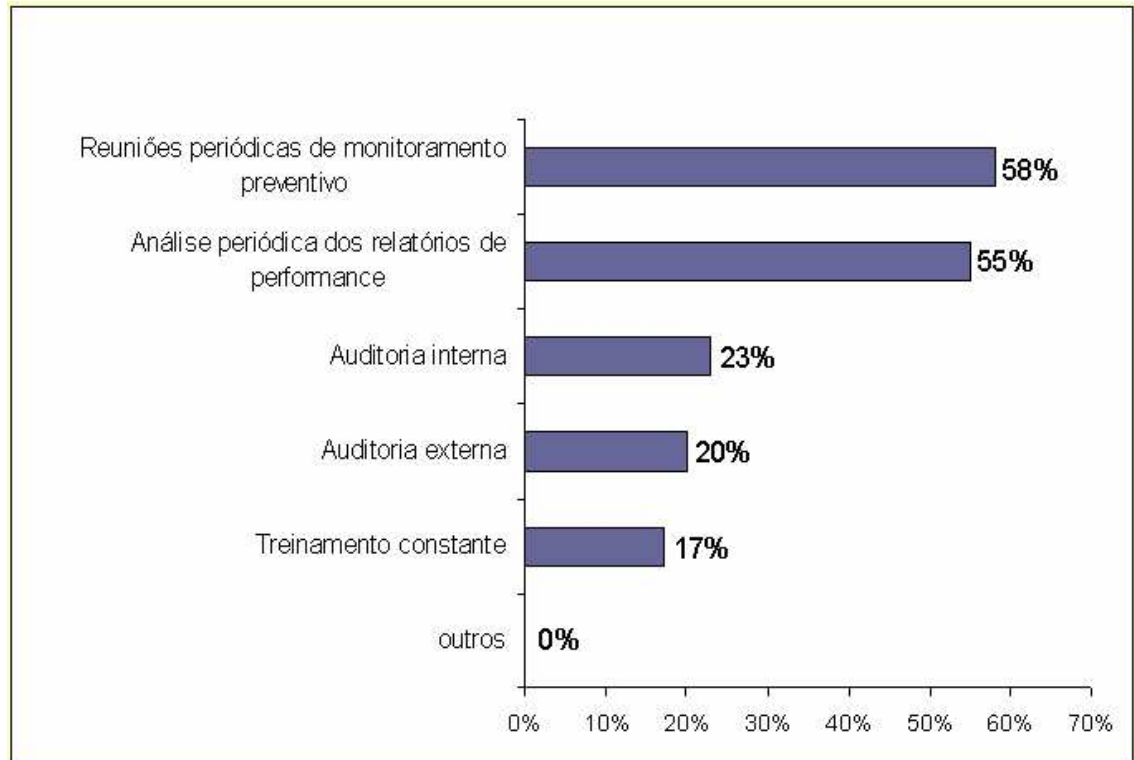
- dentre os fatores restritivos com relação à implantação da terceirização, destacam-se as dificuldades em encontrar o parceiro ideal, como também o não atendimento às expectativas, conforme mostra o gráfico abaixo:

**Gráfico 9.** Fatores restritivos com a implantação da terceirização

Fonte: GIOSA, Lívio. IV Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas – 2006.

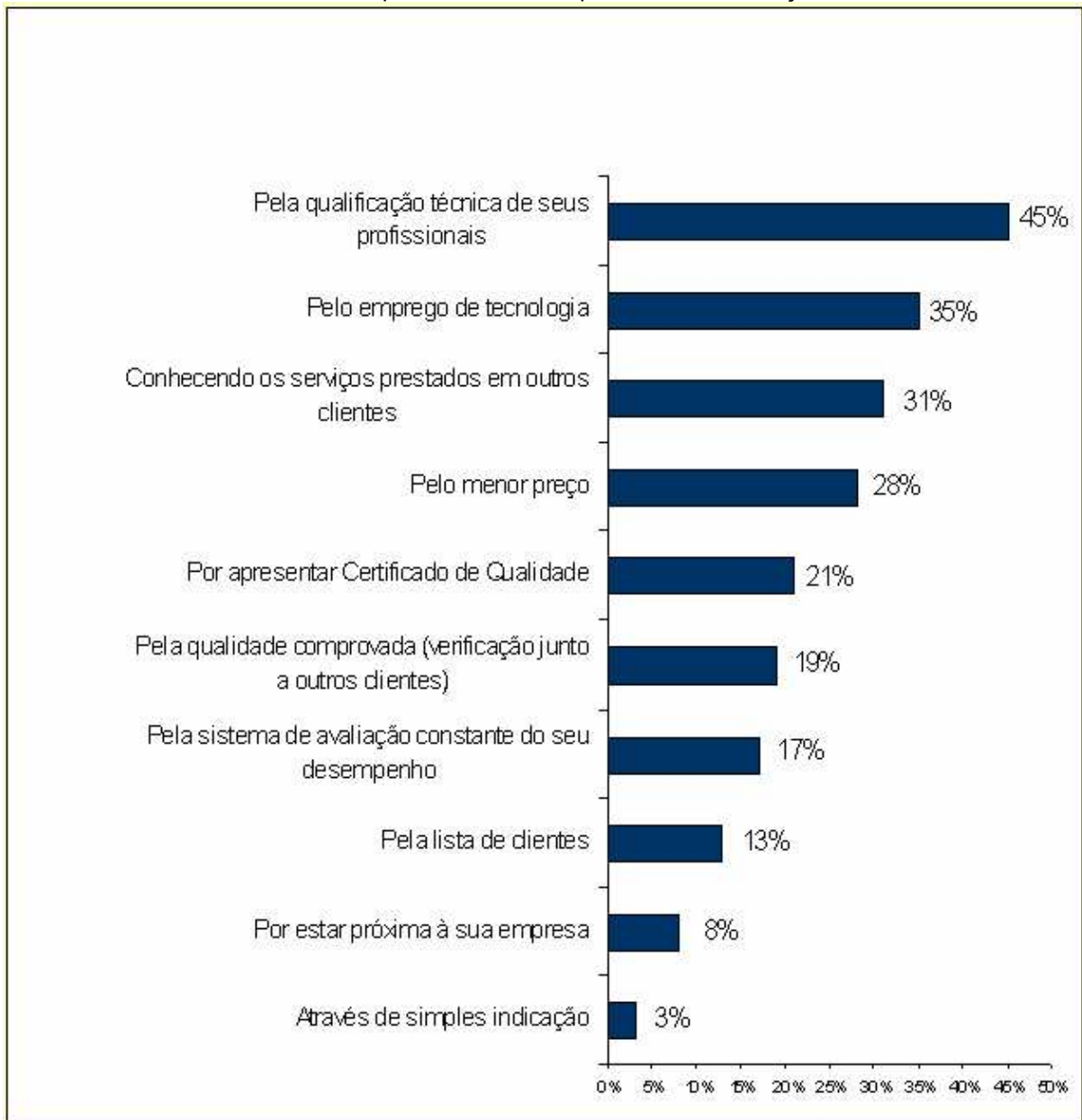
- apenas 32% das empresas tomadoras de serviços utilizam processos de acompanhamento e avaliação dos terceirizados. As formas de acompanhamento são as seguintes:

**Gráfico 10.** Ações de acompanhamento das atividades terceirizadas.



Fonte: GIOSA, Lívio. IV Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas – 2006.

- entre os fatores que determinam a escolha da empresa prestadora de serviços, as contratantes priorizam a qualificação dos profissionais e não somente o menor preço, como demonstra o gráfico abaixo:

**Gráfico 11.** Motivos determinantes para a escolha da prestadora de serviços.

Fonte: GIOSA, Lívio. IV Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas – 2006.

### 3.1 LEGISLAÇÃO BRASILEIRA SOBRE TERCEIRIZAÇÃO

Essa matéria encontra-se pouco disciplinada na legislação brasileira. Primeiramente, embora com bastante superficialidade, o Código Civil tratou da locação de mão-de-obra por empreitada, onde há o comprometimento, mediante remuneração, para a execução de determinada obra através de terceiro ou pessoalmente. Posteriormente, a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), no artigo 455, tratou da responsabilidade pelos encargos trabalhistas na locação de obra entre empreiteiros e subempreiteiros.

#### 3.1.1 O Enunciado 239 do TST

Este enunciado, de dezembro de 1985, motivado pelo desmembramento fraudulento de empresas, tratou das empresas de processamento de dados no setor bancário. Um dos objetivos principais de sua edição foi coibir uma suposta fraude que se entendia estar havendo no setor bancário, quando os bancos constituíam empresas de processamento de dados para lhes servirem, não sendo os seus empregados qualificados como bancários. A jornada de trabalho era de 8 horas diárias, e não as 6 horas dos bancários.

Eis a sua redação: “É bancário o empregado de empresa de processamento de dados que presta serviço ao banco integrante do mesmo grupo econômico”.

Assim sendo, este enunciado não considerou como lícita a criação de empresas de processamento de dados pelos bancos para que exercessem suas atividades exclusivamente em prol dos mesmos. O TST entendeu como fraudulenta esta atividade, considerando como também bancários os seus empregados.

#### 3.1.2 O Enunciado 256 do TST

Neste caso, o TST entendeu cabível a contratação de vigilantes, por empresa interposta, sem gerar vínculo com o tomador do serviço.

Diz o enunciado 256, de setembro de 1986:

Salvo nos casos de trabalho temporário e de serviço de vigilância, previstos nas Leis 6.019, de 03 de janeiro de 1974, e 7.102, de 20 de junho de 1983, é ilegal a contratação de empresa interposta, formando-se o vínculo empregatício diretamente com o tomador de serviços.

Duas hipóteses para a subcontratação de empregados estavam contempladas neste enunciado: o trabalho temporário e o caso dos vigilantes. A contratação de vigilantes, que até então era tida como ilegal quando efetivada através de empresas de terceirização, passou a ser considerada legal.

### 3.1.3 O Enunciado 331 do TST

Este enunciado surgiu em dezembro de 1993, vindo complementar o anterior enunciado 256, contemplando outras hipóteses. Através dele, a terceirização ganhou nova dinâmica. Segundo Pinto Júnior (2005, p.66): “As portas da terceirização abriram-se definitivamente com o enunciado 331 do TST”.

Eis a redação do enunciado 331:

- 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 6.019, de 30/1/74).
- II) A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional (art. 37, II, da Constituição da República).
- III) Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei 7.102, de 20/6/83), 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.
- IV) O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

O item I, quando trata da ilegalidade na contratação de trabalhadores por empresa interposta, na verdade trata dos casos fraudulentos, de contratação irregular, em que o objetivo é burlar a legislação trabalhista.

O item II enfatiza a não geração de vínculo empregatício entre a Administração Pública e os trabalhadores das empresas prestadoras de serviços.

O item III é o ponto central deste enunciado. Todos os serviços especializados, ligados às atividades-meio da tomadora, podem ser terceirizados desde que inexista subordinação direta e pessoalidade.

Sobre a inexistência de subordinação direta, mencionada no item III, Pinto Júnior (2006, p.70) esclarece que o trabalhador terceirizado deve receber ordens não do tomador do serviço, e sim do seu superior na empresa prestadora do serviço.

Em relação à pessoalidade, também mencionada no item III, Pinto Júnior (2006, p.70) diz que:

A pessoalidade do empregado, presente nos contratos de trabalho convencionais, exterioriza-se de outra forma quando houver a prestação de serviço, no sentido de que o contrato ocorrerá no âmbito de empresas para que haja a realização de determinado serviço. O que importa, para a empresa tomadora, é que o serviço seja exercido conforme pactuado, não importando quais os funcionários que serão designados para exercer tal função, podendo estes serem substituídos a qualquer tempo pela empresa prestadora, sem ter que prestar informações à tomadora. Neste sentido, há julgados que entendem que o mesmo trabalhador poderá prestar serviços por longo tempo ao tomador, sem que esteja caracterizada a pessoalidade, pois o contrato de prestação de serviço não está vinculado à pessoa do trabalhador, e sim à prestação de serviço.

O item IV buscou garantir os direitos dos empregados nas empresas prestadoras de serviços quando do não cumprimento das obrigações trabalhistas, repassando para os tomadores a responsabilidade pelo cumprimento das mesmas, em virtude da responsabilidade subsidiária.

De acordo com Pinto Júnior (2006, p.67), através da responsabilidade subsidiária, quando da falência da fornecedora de mão de obra, a empresa cliente se responsabiliza pelo pagamento dos salários, encargos previdenciários e indenizações devidas aos empregados.

### 3.2 A TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Esta técnica vem sendo utilizada com frequência pela Administração Pública, apresentando vantagens como a descentralização administrativa e a não concessão das prerrogativas do servidor público aos subcontratados.

De acordo com Meireles (1989 *apud* PINTO JÚNIOR, 2006, p.83), “Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade, no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum da coletividade administrada”.

A terceirização pelo poder público é salutar, posto que propiciará a desconcentração administrativa, entregando à conta de terceiros atividades de apoio. De forma exemplificativa, a Lei 5646/70 previa a terceirização dos serviços de transportes, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outros assemelhados. (OLIVEIRA *apud* PINTO JÚNIOR, 2006, p.83).

Em 1967, o Decreto-Lei nº 200 começou a disciplinar, ainda que superficialmente, a utilização da terceirização no serviço público. Naquela época, todas as formas de contratação por empresa interposta eram proibidas. Vejamos o que se verifica no art. 10, § 7º:

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

.....  
§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

Seguindo essa mesma linha, a Lei nº 5.465 de 1970 relaciona, em seu artigo terceiro, algumas atividades cabíveis de terceirização no setor público:

As atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas serão, de preferência, objeto de execução indireta, mediante contrato, de acordo com o art. 10, § 7º do Decreto-Lei 200/67, de 25 de fevereiro de 1967.

Posteriormente, no ano de 1993, a Lei nº 8.666, conhecida como Lei de Licitações e Contratos Administrativos, elencou um rol de serviços cuja contratação deve ser precedida de processo licitatório ou sua dispensa.

Também em 1993 o TST lançou o Enunciado 331, já mencionado no item 3.1.3, que no inciso III admite a contratação de serviços especializados ligados à

atividade-meio do tomador, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta.

Em 1997 o Executivo Federal editou o Decreto nº 2.271 que admite, em seu artigo primeiro, no âmbito da Administração Pública Federal, a execução indireta de atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares, como também enumera atividades a serem preferencialmente executadas mediante contratação, excluindo, porém, a execução indireta das atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade. Vejamos a redação do referido artigo:

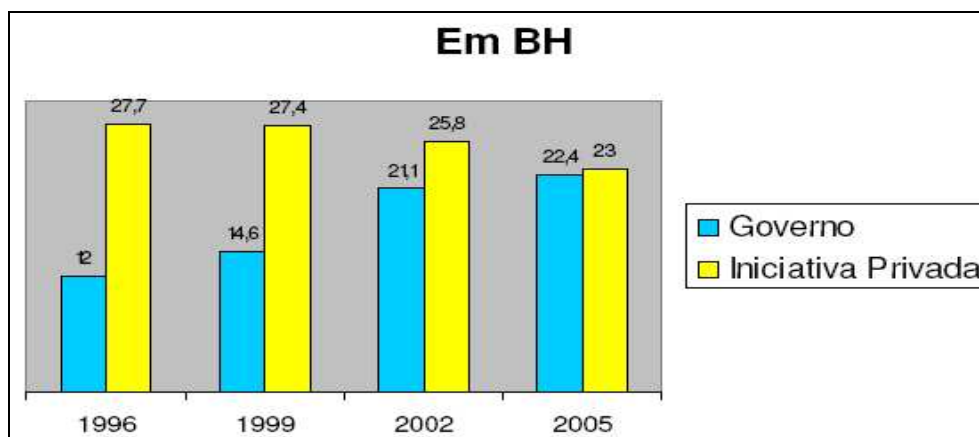
Art. 1º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

§ 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta.

§ 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

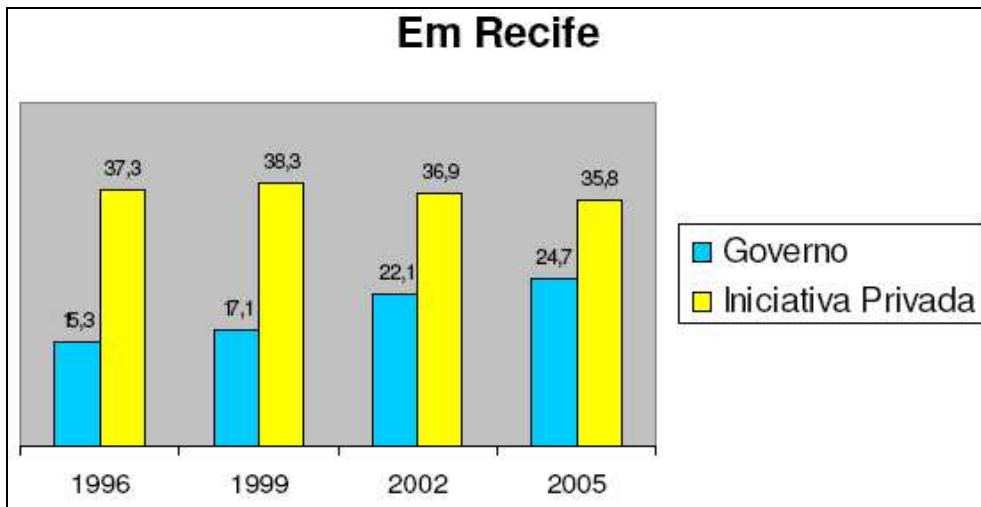
Sendo assim, diante da contemplação legal do modo de utilização da terceirização na Administração Pública, essa prática vem em plena expansão. Como exemplo da ascensão da terceirização no setor público, seguem alguns gráficos expostos por Lopes (2007, p.37) que exibem o crescimento da sua utilização nos governos de Belo Horizonte, Recife e Distrito Federal:

**Gráfico 12.** Terceirização em Belo Horizonte (em %).



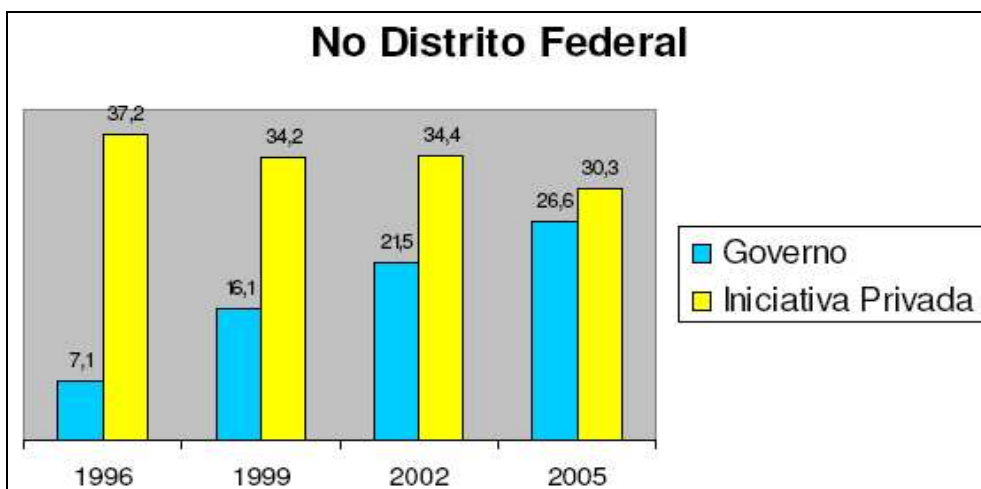
FONTE: Jornal Estado de Minas *apud* LOPES (2007, p.37)

**Gráfico 13.**Terceirização em Recife (em %).



FONTE: Jornal Estado de Minas *apud* LOPES (2007, p.38)

**Gráfico 14.**Terceirização no Distrito federal (em %)



FONTE: Jornal Estado de Minas *apud* LOPES (2007, p.39)

## 4 A TERCEIRIZAÇÃO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ

O Tribunal de Justiça do Ceará desde muito vem terceirizando diversas atividades-meio. Na base de dados do Sistema de Recursos Humanos do TJCE consta esta prática desde o ano de 1986, iniciando com a atividade de zelador. Posteriormente, até o ano de 1993, somaram-se algumas atividades, como: ascensorista, recepcionista, eletricista, contínuo e carpinteiro.

A tabela a seguir mostra as áreas terceirizadas no TJCE até 1993. Podemos observar que nos primeiros oito anos da implantação da terceirização (1986 -1993) houve pouca evolução, sendo apenas 26 funcionários terceirizados em 6 áreas de atuação, com destaque para o setor de zeladoria, com 18 incidências, quase 70% do total. Outro fato observado foi que todas as atividades até então terceirizadas exigiam baixo nível de escolaridade.

**Tabela 2.** TJCE – Cargos terceirizados entre 1986 e 1993.

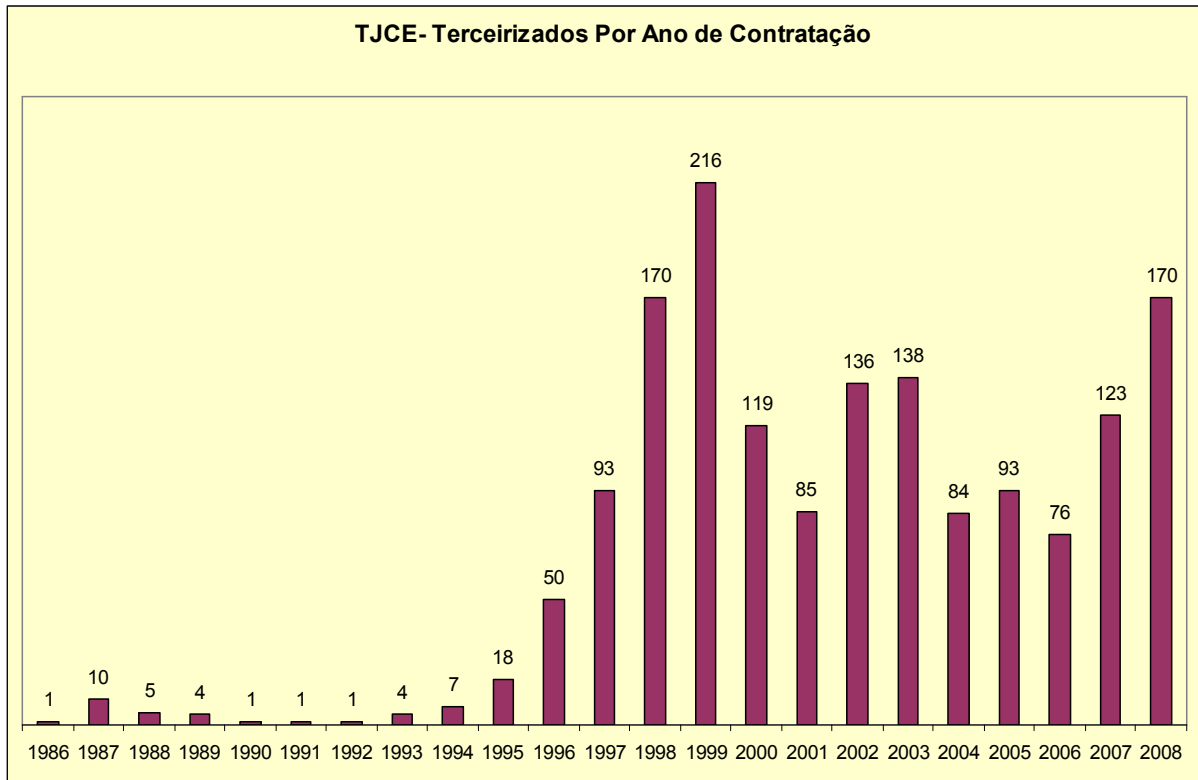
<b>CARGO</b>	<b>QTD.</b>
ZELADOR	18
ASCENSORISTA	4
CARPINTEIRO	1
CONTÍNUO	1
ELETRICISTA	1
RECEPCIONISTA	1

Nos anos seguintes, com o crescimento da estrutura do Poder Judiciário cearense e com a disseminação das práticas de terceirização, houve um incremento na quantidade de profissionais terceirizados, tanto nas atividades anteriormente destinadas a esse propósito como em novas áreas.

A partir de 1994 surgiram as funções terceirizadas na área de informática, como: digitador, operador de computador, programador de computador, analista de o&m e analista de sistemas.

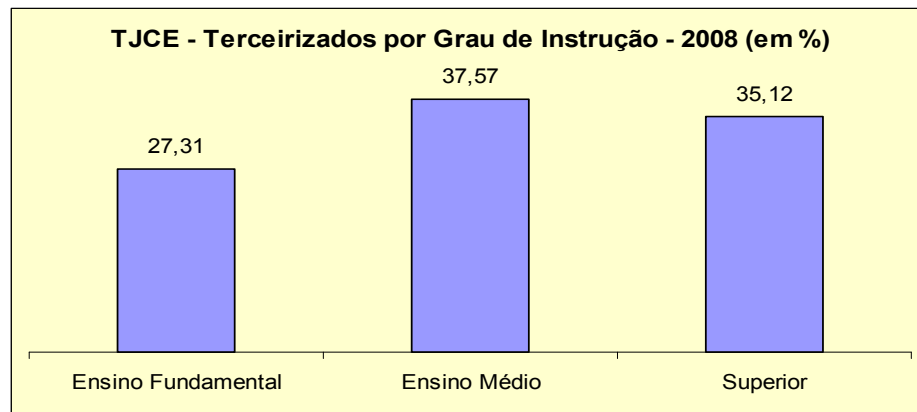
O gráfico seguinte mostra, ano a ano, a evolução em contratações de terceirizados. Observa-se que o número de contratações de prestadores de serviços ganhou força a partir de 1996. Os indicadores apresentados não correspondem à quantidade de terceirizados existentes no período, e sim à quantidade de contratações feitas.

**Gráfico 15.** TJCE – novas contratações de terceirizados por ano



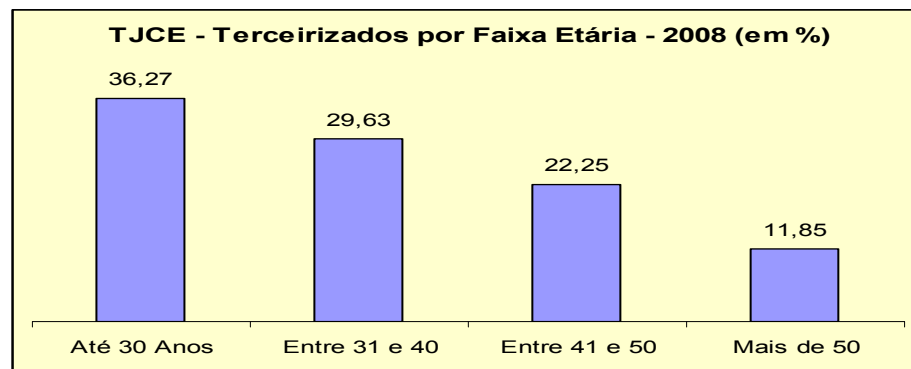
Fonte: Base de Dados do Sistema de Recursos Humanos do TJCE - 2008

Quanto ao grau de instrução, merece destaque a quantidade de profissionais terceirizados com nível superior, atingindo 35% do total. Corrobora para isso, tanto a graduação no ensino superior dos profissionais exercendo funções de nível médio, como a terceirização em serviços especializados de nível superior, dentre eles: analista de sistemas, engenheiro civil, engenheiro eletricista, arquiteto, jornalista e dentista. O gráfico seguinte mostra o nível de instrução dos terceirizados em atividade no ano de 2008 no TJCE:

**Gráfico 16.** TJCE – terceirizados por grau de instrução

Fonte: Base de Dados do Sistema de Recursos Humanos do TJCE - 2008

Em relação à faixa etária, prevalecem profissionais na faixa de até 30 anos, decrescendo o percentual à medida que a faixa se eleva.

**Gráfico 17.** TJCE – Terceirizados por faixa etária – 2008.

Fonte: Base de Dados do Sistema de Recursos Humanos do TJCE - 2008

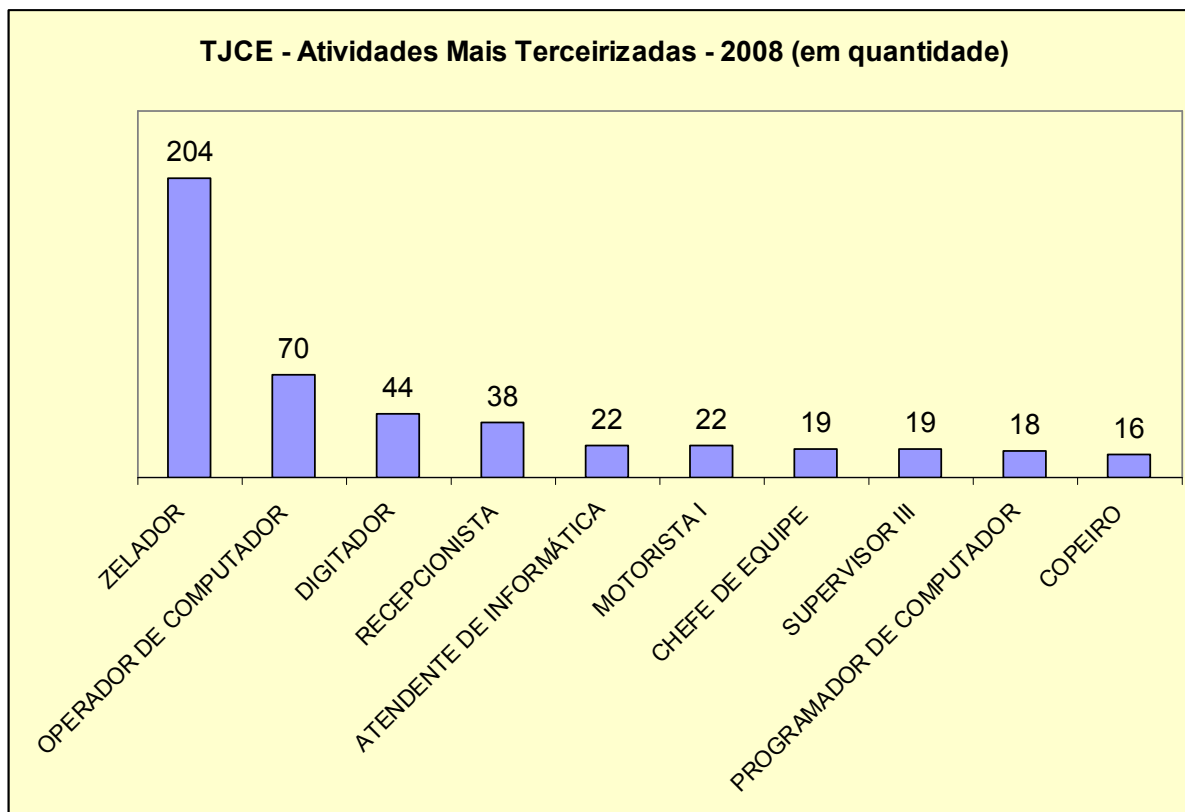
Entre as atividades com maior quantidade de terceirizados no TJCE, em setembro de 2008, mostradas no gráfico seguinte, sobressai-se a atividade de zelador que, assim como nos anos iniciais da terceirização, mantém-se como a mais contemplada.

Um destaque especial para funções relacionadas à área de informática que, dentre as 10 atividades mais terceirizadas, aparecem em 4 funções: operador de computador, digitador, atendente de informática e programador de computador.

Ressalto que as funções inerentes à área de informática eram desempenhadas, até então, ou por servidores em disfunção ou por terceirizados em funções típicas da respectiva área, visto que o Tribunal de Justiça do Ceará não dispunha de servidores nomeados em cargos próprios na área de informática, os

quais só foram contemplados a partir do edital do concurso de outubro de 2008, portanto ainda sem nomeações visto que, até a presente data, o resultado do referido concurso não foi homologado.

**Gráfico 18.** TJCE – Atividades mais terceirizadas em 2008



Fonte: Base de Dados do Sistema de Recursos Humanos do TJCE - 2008

Através da análise dos dados exibidos no gráfico acima, verificou-se que a quantidade de profissionais terceirizados em cargos típicos do setor de informática ultrapassava o número de pessoas lotadas no Departamento de Informática. Diante desta constatação, levantando informações sobre a lotação dos respectivos profissionais, foi observado que muitos deles encontram-se em desvio de função, exercendo outras atividades não relacionadas à informática, lotados em setores não vinculados àquele Departamento.

Ao longo dos anos do processo de terceirização no TJCE, já existia a prática de utilização dos cargos de informática para a contratação de profissionais sem as qualificações exigidas ao exercício das atividades inerentes aos referidos cargos, ou seja, contratava-se funcionários com salários condizentes à

complexidade das atividades inerentes à área de informática, só que desempenhando outras funções administrativas.

Segue abaixo uma tabela com alguns exemplos reais contendo lotação de terceirizados da área de informática em outros setores:

**Tabela 3.** TJCE - algumas lotações de terceirizados em informática em setores não voltados à área de atuação do cargo correspondente - 2008

<b>CARGO</b>	<b>SETOR</b>
ANALISTA DE SISTEMAS	SERV. DE PROTOCOLO
DIGITADOR	VARA DA COMARCA DE FORTALEZA
DIGITADOR	DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS GERAIS
DIGITADOR	DEPTO. CENTRAL DE MATERIAL, PATRIMONIO
DIGITADOR	DEPTO. JUDICIÁRIO PENAL
DIGITADOR	DIV. DE PATRIMONIO
DIGITADOR	GABINETE DE DESEMBARGADOR
DIGITADOR	SECRETARIA GERAL
DIGITADOR	SERV. DE ALMOXARIFADO
DIGITADOR	DEPTO. CENTRAL DE RECURSOS HUMANOS
DIGITADOR	DEPTO. JUDICIÁRIO CÍVEL
DIGITADOR	DEPTO. JUDICIÁRIO PENAL
OPERADOR DE COMPUTADOR	1ª CÂMARA CRIMINAL
OPERADOR DE COMPUTADOR	VARA DE COMARCA DO INTERIOR DO ESTADO
OPERADOR DE COMPUTADOR	ASSESSORIA DE IMPRENSA
OPERADOR DE COMPUTADOR	COMISSAO DE LICITAÇÃO
OPERADOR DE COMPUTADOR	DEPTO. JUDICIÁRIO CÍVEL
OPERADOR DE COMPUTADOR	DEPTO. JUDICIÁRIO PENAL
OPERADOR DE COMPUTADOR	DIV. DE CONTABILIDADE
OPERADOR DE COMPUTADOR	GABINETE DE DESEMBARGADOR
OPERADOR DE COMPUTADOR	VARA DA COMARCA DE FORTALEZA
OPERADOR DE COMPUTADOR	ASSESSORIA CERIMONIAL
OPERADOR DE COMPUTADOR	ASSESSORIA JURÍDICA
OPERADOR DE COMPUTADOR	AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE CONTROLE INTERNO
OPERADOR DE COMPUTADOR	CORREGEDORIA
OPERADOR DE COMPUTADOR	DEPTO. JUDICIÁRIO CÍVEL
OPERADOR DE COMPUTADOR	DEPTO. MÉDICO
OPERADOR DE COMPUTADOR	SERV. DE COMPRAS
OPERADOR DE COMPUTADOR	SERVICO ODONTOLOGICO

Fonte: Base de Dados do Sistema de Recursos Humanos do TJCE - 2008

Analisando os dados expostos na tabela acima, constatamos o real desvio de função entre os terceirizados nas funções específicas da área de tecnologia da informação. Isso analisando apenas as terceirizações na área supracitada, sem avaliarmos a real utilização e lotação dos terceirizados nas demais áreas contempladas com este processo no Poder Judiciário cearense.

Verifica-se também a ocorrência da terceirização, em desvio de função, em setores como: varas da Comarca de Fortaleza e do Interior do Estado; Gabinete de Desembargador; Departamento Judiciário Cível; Departamento Judiciário Penal;

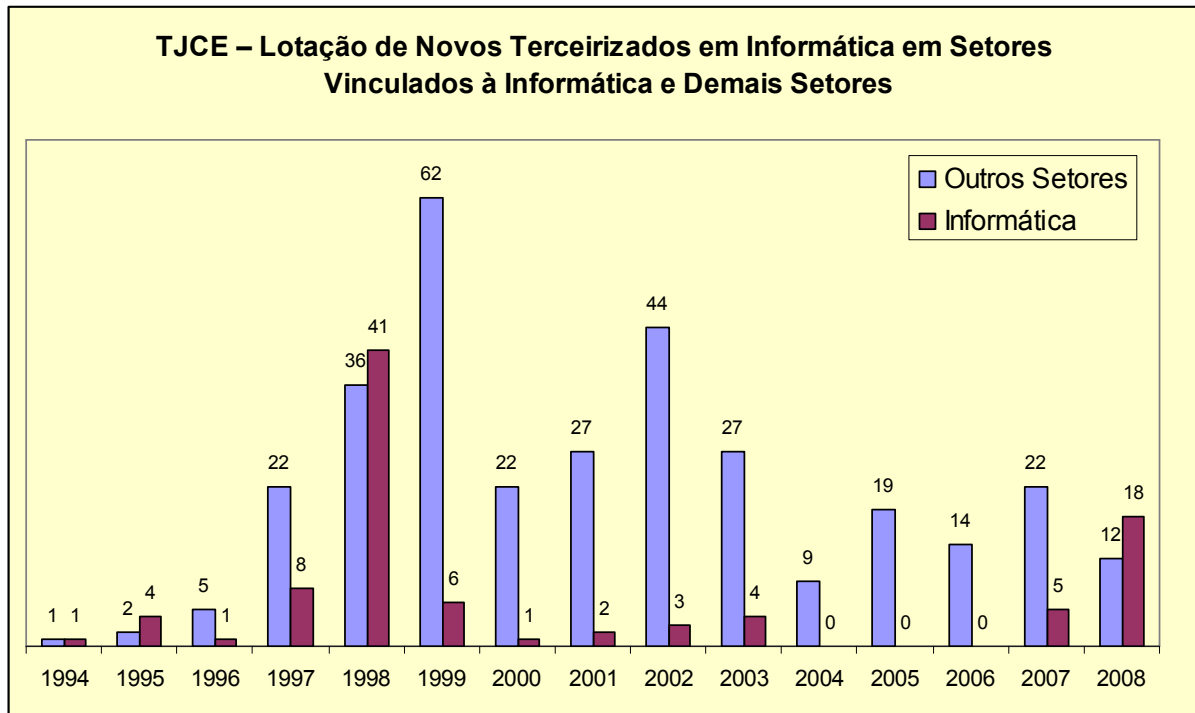
1ª Câmara Criminal; Assessoria Jurídica. Setores esses de especial importância e responsabilidade pelo exercício de atividades específicas e fundamentais à prestação jurisdicional, como: movimentação processual; julgamento de causas e atendimento às partes envolvidas nos processos judiciais. Todas essas funções já estão contempladas em cargos específicos, integrantes da estrutura organizacional do Poder Judiciário, a serem exercidos por servidores legitimamente nomeados mediante aprovação prévia em concurso público.

Visto que a prestação jurisdicional é o objetivo do Poder Judiciário, essas atividades essenciais ao seu funcionamento enquadram-se, portanto, como atividades-fim. Sendo assim, terceirizações dessa natureza podem ser enquadradas como lícitas? O Enunciado 331 do TST, abordado no item 3.1.3 deste trabalho, admite a terceirização de serviços especializados, desde que ligados às atividades-meio da tomadora, não às atividades principais. Da mesma forma, o Decreto Federal de nº 2.271, citado na página 36 deste trabalho, estabelece que apenas as atividades acessórias podem ser terceirizadas, não mencionando as atividades-fim.

Voltando à análise das informações coletadas acerca da terceirização no Poder Judiciário do Ceará, focando ainda as terceirizações nas funções específicas de informática, o gráfico seguinte traz um comparativo entre os terceirizados lotados no Departamento de Informática e em outros setores, mostrando, ano a ano, a lotação dos novos terceirizados. Não se deve confundir com a quantidade total de terceirizados em informática lotados nesses setores, pois se trata apenas da lotação dos novos terceirizados nesses anos.

Vejamos o que informa o gráfico:

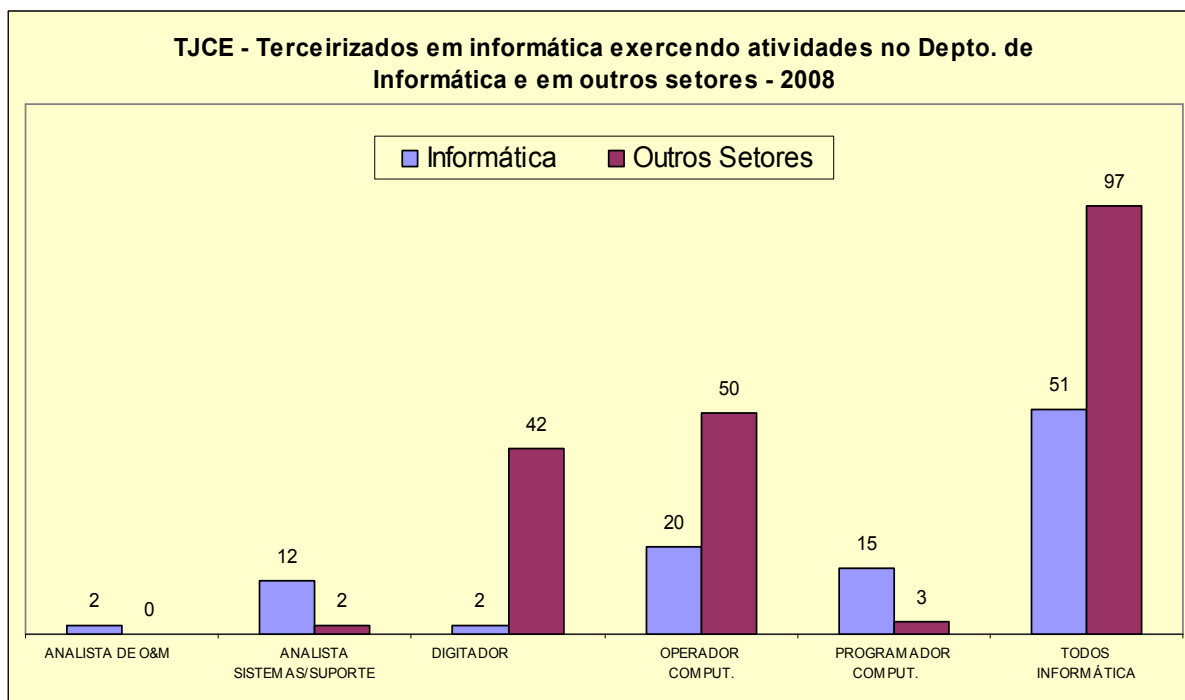
**Gráfico 19.** TJCE – novas contratações de terceirizados em informática por ano – lotação em setores da informática e em outros setores



Fonte: Base de Dados do Sistema de Recursos Humanos do TJCE - 2008

Observa-se que, à exceção dos anos de 1994, 1998 e 2008, as novas contratações de terceirizados em atividades típicas de informática destinavam-se, em sua maioria, ao suprimento das necessidades de outros setores com atividades não voltadas à tecnologia da informação.

Para reforçar as explicações anteriores, o próximo gráfico mostra um comparativo entre a quantidade total de terceirizados em cargos de informática com lotação no Departamento de Informática e em outros setores, em setembro de 2008. Temos que quase o dobro de todos os cargos com atribuições típicas de informática estão lotados em outros departamentos:

**Gráfico 20.** Terceirizados em informática lotados na informática e em outros setores no ano de 2008.

Fonte: Base de Dados do Sistema de Recursos Humanos do TJCE - 2008

Após essa abordagem, onde constatamos a utilização da terceirização como forma de se praticar desvio de função, bem como a sua utilização na atividade-fim do Poder Judiciário Cearense, tentaremos agora responder o seguinte questionamento: há ou houve utilização da terceirização para a contratação de parentes dos integrantes do Poder Judiciário cearense? É o que veremos a seguir.

Em outubro de 2005, o CNJ (Conselho Nacional de Justiça), visando coibir a prática de nepotismo no Poder Judiciário, editou a resolução nº 7 que disciplina o exercício de cargos por parentes de magistrados e servidores investidos em cargos de direção e assessoramento. Diz a respectiva resolução:

Art. 1º É vedada a prática de nepotismo no âmbito de todos os órgãos do Poder Judiciário, sendo nulos os atos assim caracterizados.

Art. 2º Constituem práticas de nepotismo, dentre outras:

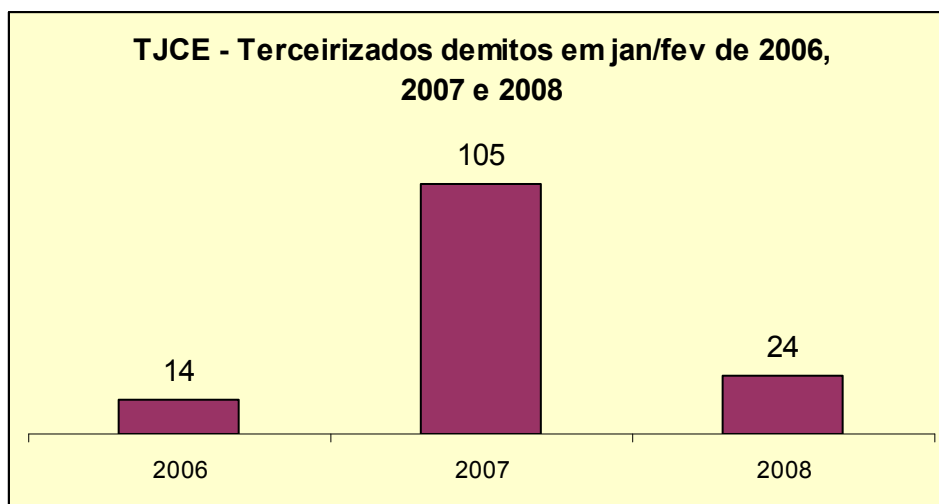
.....  
 IV - a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, dos respectivos membros ou juizes vinculados, bem como de qualquer servidor investido em cargo de direção ou de assessoramento;  
 .....

§ 2º A vedação constante do inciso IV deste artigo não se aplica quando a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público houver sido precedida de regular processo seletivo, em cumprimento de preceito legal.

Art. 3º São vedadas a contratação e a manutenção de contrato de prestação de serviço com empresa que tenha entre seus empregados cônjuges, companheiros ou parentes em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive de ocupantes de cargos de direção e de assessoramento, de membros ou juízes vinculados ao respectivo Tribunal Contratante. (Redação dada pela Resolução nº 09/2005)

Para verificarmos o impacto desta Resolução no Tribunal de Justiça do Ceará, o próximo gráfico traz um comparativo entre a quantidade de demissões de terceirizados em anos não atingidos por este dispositivo e em 2007, período em que o TJCE o pôs em prática.

**Gráfico 21.** TJCE – Terceirizados demitidos nos meses de janeiro e fevereiro de 2006, 2007 e 2008.



Fonte: Base de Dados do Sistema de Recursos Humanos do TJCE - 2008

Através da análise dos dados acima, observa-se que a quantidade de demitidos em janeiro e fevereiro de 2007, período em que o TJCE cumpriu as determinações do CNJ sobre nepotismo, foi bastante superior ao verificado tanto no ano anterior como no posterior, nos levando a constatar do uso da terceirização como forma de promoção de tal prática.

Um outro dado importante acerca da terceirização no Poder Judiciário do Ceará se verifica com relação aos salários pagos aos terceirizados nas funções de informática, em comparação ao salário dos servidores que serão investidos nos novos cargos também típicos da mesma função supracitada, a serem preenchidos com o recrutamento feito pelo concurso de 2008. Enquanto o salário inicial pago ao servidor investido do cargo de Analista Judiciário com especialidade em Ciências da

Computação será de R\$ 2.096,70, o salário inicial de um terceirizado como Analista de Sistemas I, com 1 ano de experiência, é de R\$ 2.607,42 que, somado a R\$ 113,26 de vale alimentação, chega ao valor de R\$ 2.720,68. Essa diferença de quase 30% a mais em prol do terceirizado se justifica, desde que cumprida a jornada de trabalho, em virtude do seu contrato ser de 40 horas semanais contra 30 horas do servidor, ou seja, 33% superior.

Porém, esta justificativa não se aplica quando comparado o salário do servidor com o do terceirizado em Analista de Sistemas IV, função que requer experiência de no mínimo 5 anos, cujo salário é de R\$ 4.334,08 já acrescido do auxílio alimentação, correspondendo a mais de 100% do valor recebido pelo servidor. Se fizermos uma projeção salarial para 5 anos futuros - já que o cargo de Analista de Sistemas IV exige tal experiência - do salário do servidor ao iniciar o cargo de Analista Judiciário com especialidade em Ciências da Computação, considerando a hipótese mais que otimista de 5% de ascensão a cada ano, teremos no final desse período um salário equivalente a R\$ 2.675,98, o que corresponde a um valor quase 62% inferior ao salário do terceirizado.

#### 4.1 CONTRATO DE TRABALHO

Foi abordado no item 2.5 que os aspectos contratuais são de fundamental importância para que a terceirização ocorra de maneira satisfatória e não traga transtornos ao contratante. Um bom contrato deve ter prazos não muito longos, cláusulas que estipulem as obrigações da contratada, bem como regras claras para a sua dissolução, de preferência que possa ser rompido quando do interesse do contratante.

Destaco, a seguir, algumas cláusulas de um contrato de trabalho entre o Tribunal de Justiça do Ceará e as empresas de prestação de serviços:

- Exigência de retenção de 3% sobre o valor do contrato para pagamento de possíveis verbas rescisórias, quando do não pagamento por parte da empresa contratada, tendo em vista a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto às obrigações trabalhistas não cumpridas, conforme dispõe o enunciado 331 do TST abordado no item 3.1.3 deste trabalho. Vejamos a redação do item 5.1.3 do

modelo de contrato de prestação de serviços entre o TJCE e as empresas contratadas:

Tendo em vista a responsabilidade subsidiária, atribuída à Administração Pública das obrigações trabalhistas decorrentes da contratação de mão-de-obra terceirizada, fica estabelecido que, por ocasião do pagamento de cada fatura, ficará retido mensalmente o percentual de 3% (três por cento) do valor do faturamento mensal bruto, para fazer face ao pagamento das verbas rescisórias decorrentes das cessações dos contratos de trabalho dos empregados terceirizados, em virtude da extinção, por qualquer motivo, do contrato de prestação de serviço mantido com a empresa CONTRATADA. Os valores retidos deverão ser depositados em conta [...] a ser movimentada única e exclusivamente ao término do contrato de prestação de serviço, para pagamento das verbas trabalhistas e rescisórias dos empregados terceirizados lotados no TJCE e/ou para reembolsar a CONTRATADA após comprovação por parte desta da quitação de todas as rescisões de contrato de trabalho, formalizadas de acordo com a legislação vigente, notadamente quanto às respectivas homologações.

- Obrigação da contratada pela execução dos serviços, assumindo total responsabilidade por eventuais danos cometidos no desempenho de suas funções;
- Possibilidade de rescisão do contrato por parte do contratante (TJCE) mediante inadimplemento de cláusulas e condições previstas no mesmo, bem como a critério do contratante, quando do simples interesse, mediante aviso à outra parte com antecedência de 30 dias. A cláusula Décima Segunda do modelo de contrato de prestação de serviços entre o TJCE e as empresas contratadas, traz o seguinte:

O inadimplemento das cláusulas e condições previstas neste Contrato, por parte da CONTRATADA, assegurará ao CONTRATANTE o direito de dá-lo por rescindido mediante notificação através de ofício [...].

*Parágrafo Único* - Ficarão o presente Contrato rescindido, mediante formalização, assegurado o contraditório e a ampla defesa, nos seguintes casos:

- a) atraso injustificado, a juízo da Administração, na execução dos serviços contratados;
- b) paralisação dos serviços sem justa causa ou prévia autorização da Administração;
- c) subcontratação total ou parcial do Objeto deste Contrato, associação da CONTRATADA com outrem, cessão ou transferência total ou parcial, bem como da fusão, cisão ou incorporação que afetem a boa execução do presente Contrato;
- d) desatendimento das determinações da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a execução deste Contrato, assim como a de seus superiores;
- e) cometimento reiterado de falhas na execução do Contrato;
- f) decretação de falência ou insolvência civil;
- g) dissolução da CONTRATADA;

- h) alteração ou modificação da finalidade ou da estrutura da CONTRATADA, que, a juízo da Administração, prejudiquem a execução deste Contrato;
- i) ocorrência de caso fortuito ou força maior regularmente comprovados, impeditivos da execução deste Contrato;
- j) por quaisquer das cláusulas previstas nos incisos XIV, XV e XVI do art.78 da Lei N° 8.666/93.

Poderá, ainda, ser rescindido a critério do Contratante, e a qualquer tempo, mediante simples aviso à outra parte, com antecedência mínima de 30(trinta) dias.

- Obrigação da empresa em pagar cursos e treinamentos solicitados pelo contratante;

Assim, diante dos requisitos contratuais apresentados acima, constatamos que o contrato de trabalho entre o TJCE e as empresas contratadas está bem fundamentado, onde especifica as responsabilidades e obrigações da empresa terceirizada, retenção de um percentual sobre o valor do contrato para pagamento de possíveis verbas rescisórias, bem como, possibilita a rescisão do contrato por parte do contratante quando do seu interesse.

## 4.2 DOS RECURSOS FINANCEIROS PARA O PAGAMENTO DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Os recursos financeiros utilizados para a quitação dos serviços terceirizados no Poder Judiciário Cearense são provenientes dos recursos orçamentários de custeio do TJCE, sendo vedada a utilização de recursos advindos do FERMOJU (Fundo de Reparcelamento e Modernização do Poder Judiciário) para o pagamento de pessoal.

O FERMOJU foi criado com o objetivo de suprir o Poder Judiciário de recursos para, dentre outras finalidades, promover: ampliação de instalações e reformas de prédios, ressurgimento de materiais permanentes específicos, eventuais contratações de serviços de manutenção e serviços de informatização. Esses recursos são oriundos da arrecadação de taxas Judiciárias, percentual sobre receitas de custas judiciais dos cartórios, e outras receitas como taxas de concursos etc.

A Lei nº 11.891, de 20 de dezembro de 1991, que instituiu o referido fundo, no parágrafo único do artigo segundo, especifica: “Não serão admitidas, por conta do FERMOJU, despesas de custeio com PESSOAL, bem assim as referentes a consumo de COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES”.

Portanto, temos que as despesas, quando advindas de serviços eventuais de manutenção e informatização, podem ser pagas pelo FERMOJU. Já a terceirização de mão-de-obra, por não se tratar de contratação para a execução de serviços eventuais, é tida como despesa de pessoal, por conseguinte, não pode ser custeada por esse fundo, sendo necessários recursos orçamentários do TJCE para o seu custeio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse trabalho identificamos, em termos gerais, os fatores precursores da terceirização no Brasil e no mundo, bem como suas vantagens e desvantagens, formas de utilização e motivos determinantes para a sua utilização.

Quando apresentamos a terceirização no Brasil, observamos a evolução gradativa da sua utilização em consonância com os respectivos dispositivos legais. À medida que a legislação amadurecia, especificando e normatizando as formas de sua utilização, mais as empresas iam aderindo a essa sistemática.

Verificamos que os mais prejudicados com a adoção da terceirização são os profissionais terceirizados. Os seus salários geralmente são inferiores aos percebidos pelos detentores dos mesmos cargos nas empresas contratantes.

Quando partimos para o estudo da terceirização no Poder Judiciário Cearense, verificamos, através da pesquisa realizada, que se deu início em 1986 na função de zelador, ganhando força a partir de 1996.

Outro dado verificado foi a grande incidência de terceirização nas funções relacionadas à área de informática. Em setembro de 2008, das dez atividades mais terceirizadas, quatro se enquadravam nessa área. Ao somarmos as terceirizações nas funções típicas do setor de informática, constatamos que o seu montante era muito superior à quantidade de profissionais que de fato exerciam essas atribuições no Departamento de Informática. Através do levantamento de informações, verificamos que a justificativa para tal constatação se dá pelo fato de ocorrer desvio de função, onde profissionais são contratados em funções como: programador, operador de computador e analista de sistemas, só que, ao invés de desempenharem as atribuições específicas aos respectivos cargos, são lotados em setores diversos, exercendo atividades diversas.

Constatamos também a existência de terceirizados exercendo atividade-fim do Poder Judiciário, desempenhando funções que deveriam ser exercidas por servidores públicos nomeados mediante aprovação prévia em concurso público, uma vez que já estão contempladas em cargos integrantes da estrutura organizacional do Poder Judiciário.

Outro fato interessante revelado através deste trabalho foi da utilização da terceirização para a contratação de parentes de servidores e magistrados. Ao analisarmos as demissões de terceirizados ocorridas no ano em que o TJCE pôs em prática a resolução do CNJ que coibia a prática de nepotismo, verificamos que foram bastante superiores às ocorridas em outros períodos, nos levando à constatação do uso da terceirização em benefício de parentes.

Há uma variedade de atividades que a Administração Pública pode repassar a terceiros, entretanto, nem todas as tarefas acessórias podem ser terceirizadas, principalmente se na estrutura administrativa do Poder Público existirem cargos criados para atendimento àquelas necessidades.

Concluimos então que a terceirização é uma prática em expansão e que traz diversos benefícios. Porém, deve ser aplicada com cautela, principalmente no setor público, para não ser utilizada para outros fins.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHAHAD, José Paulo Z.; ZOCKUN, Maria Helena. **A Dimensão e as Formas de Terceirização do Trabalho: Estudos de Casos Selecionados no Brasil**. Disponível em: [http://www.mtb.gov.br/observatorio/778\\_Tema\\_20.pdf](http://www.mtb.gov.br/observatorio/778_Tema_20.pdf). Acessado em: 11. Ago. 2008.

FARIA, Flávio Freitas. **Terceirização no Serviço Público e Cooperativas de Trabalho**. Disponível em: <http://apache.camara.gov.br/portal/arquivos/Camara/internet/publicacoes/estnottec/pdf/108683.pdf>. Acesso em: 12. Ago. 2008.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização - Uma Abordagem Estratégica**. 2ª ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

GIOSA, Lívio. **IV Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas – 2006**. 2006. Disponível em: <http://www.sindeprestem.com.br/v2/cms/UserFiles/File/LivioGiosaResultadoIVPesquisaNacional sobre Terceirizacao2006.doc>. Acesso em: 08. Set. 2008.

LOPES, Aparecida da Silva. **Os Riscos da Terceirização**. 2007. 45 f. Monografia (graduação em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Faculdade Mineira de Direito, Contagem, 2007.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o Direito do Trabalho**. 5ª ed. rev. e ampl., São Paulo: Atlas, 2001.

PINTO JÚNIOR, Lauro Ribeiro. **Os Dilemas do Direito do Trabalho na Terceirização**. Rio – São Paulo – Fortaleza: ABC Editora, 2006.

POCHMANN, Marcio. **SINDEEPRES 15 Anos - A Superterceirização dos Contratos de Trabalho**. Disponível em: <http://www.sindeepres.com.br/pt/estudos/Pesquisa%20Marcio%20Pochman.pdf>. Acesso em: 04. Set. 2008.

SERRA, Sheyla Mara Baptista. **Qualidade na Terceirização**. In: OLIVEIRA, Otávio J (org.). **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. 1ª ed., São Paulo: Thomson Learning, 2003. p.147-157.