

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS  
Curitiba-PR - Brasil

---

TERCEIRIZAÇÃO, PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO E AS ILEGALIDADES NAS RELAÇÕES  
TRABALHISTAS: UMA ANÁLISE DE PROCESSOS TRABALHISTAS ENVOLVENDO  
ORGANIZAÇÕES DO ESTADO DE MINAS GERAIS.

**Vinícius Araújo Medeiros** (Universidade Federal de Uberlândia) - vini2.araujomedeiros@gmail.com  
*Estudante*

**Rodrigo Miranda** (Universidade Federal de Uberlândia) - rodmiranda02@gmail.com  
*Professor/Pesquisador*

## Introdução

Em um mercado cada vez mais dinâmico, as organizações necessitam de estratégias que as levem a um patamar de desempenho superior frente aos concorrentes. Àquelas que são capazes de criar valor acima da média das outras empresas com quem concorrem, admite-se a existência de vantagem competitiva (PORTER, 2003). Neste sentido, a terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Trata-se de uma estratégia que não está relacionada somente com competitividade, ela também possui ligação com qualidade e produtividade (VALENÇA; BARBOSA, 2002).

Ao decidir pela prática da terceirização, uma organização busca, basicamente, reduzir seus custos diretos e indiretos e elevar o nível de eficiência de sua atividade, uma vez que decide focar naquilo que é o *core business* de seu negócio (VALENÇA; BARBOSA, 2002). De maneira simplista, com a terceirização, a empresa racionaliza seus recursos, buscando aumentar sua produtividade, competitividade no mercado e, conseqüentemente, maximizar o lucro de seus acionistas. Como estratégia para geração de vantagem competitiva, a terceirização requer níveis de gestão mais elaborados, pois amplia a cadeia de valor da organização e sugere uma expansão de sua capacidade técnico-gerencial (SOUZA; DÁVILA; DONADEL, 2008).

A terceirização não deve, pois, ser implementada como uma prática que oculta relações empregatícias em seus contratos, o que acarretaria o fenômeno da “pejotização”, que nada mais do que é uma tentativa de burlar a legislação trabalhista por meio da transformação da pessoa física do trabalhador em pessoa jurídica (ORBEM, 2016). Conforme um estudo divulgado pela DIEESE (2014) há, no Brasil, um número expressivo de empresas que terceirizam suas operações de maneira extensiva. Entretanto, a remuneração para os trabalhadores terceirizados foi 24,7% menor com relação aos trabalhadores estáveis. Além disso, o estudo mostra que a jornada de trabalho semanal dos terceirizados é de 43 horas ao passo que a jornada percorrida pelos demais é de 40 horas. O tempo de emprego em anos também é menor para os trabalhadores terceirizados: 2,7 anos contra 5,8 dos trabalhadores tipicamente contratados.

Diante do discorrido acima, o presente estudo foi desenvolvido a fim de responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como as organizações contribuem com a precarização do trabalho por meio da terceirização de suas atividades?** Este trabalho possui o objetivo geral de entender como as organizações, utilizando a estratégia de terceirização, acabam contribuindo com a precarização do trabalho. Além disso, os objetivos específicos do estudo são: descrever as práticas de terceirização através dos processos analisados e encontrar padrões de precarização nas organizações analisadas. A justificativa para esta pesquisa dá-se principalmente pelo fato do assunto encontrar-se bastante em evidência no primeiro semestre de 2017 e sua relevância extrapolar a esfera acadêmica, visto que a terceirização também interessa às organizações públicas e privadas, aos trabalhadores em geral e aos governos federal, estadual e municipal.

Portanto, para melhor compreensão e organização, o trabalho foi estruturado da seguinte maneira: primeiro foi feita esta introdução, que objetiva trazer uma breve apresentação dos assuntos que serão abordados na pesquisa; em seguida, há uma revisão bibliográfica que traz a teoria utilizada no artigo acerca dos temas da terceirização e das relações de trabalho envolvendo esta estratégia; na sequência, estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo; posteriormente, são apresentados e analisados os

dados da pesquisa; e, por fim, há uma seção dedicada às considerações finais do autor com relação aos resultados obtidos.

## **2. A terceirização como uma prática estratégica**

A prática da terceirização, conforme trazido por Souza, Uriona Maldonado e Varvakis (2011), surge como uma resposta às exigências da competição cada vez mais acirrada dos mercados. Como um elemento importante da flexibilização estratégica exigida das organizações num ambiente de negócios competitivo, a terceirização se firma nos manuais de administração desde a década de 1980 (SOUZA; DÁVILA; DONADEL, 2008). Todavia, segundo esses autores, as práticas de sublocação de pessoal, em uma perspectiva operacional, são tão antigas quanto à noção de propriedade e trabalho.

Tradicionalmente, a terceirização foi definida “como um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino)” (BRASIL, 1993, p.7). Ou, segundo Barthemely (2004, p.63), a “transferência de toda atividade organizacional, ou parte dela, para uma prestadora de serviço externa”. Fato é que as chamadas atividades secundárias e/ou auxiliares passam a ser realizadas por empresas que se especializam de maneira mais racional e com menor custo (FARIA, 1994). Assim, as funções a serem transferidas da “empresa-origem” para a “empresa-destino”, inicialmente, foram os serviços de limpeza e conservação, serviços de controle de qualidade, telefonistas, vigilância, preparação e distribuição de alimentos, dentre outros (BRASIL, 1993). Ou seja, aquelas funções que não faziam parte do núcleo do negócio (SOUZA; DÁVILA; DONADEL, 2008).

Segundo Souza, Dávila e Donadel (2008), o emprego da terceirização não estratégica, orientada exclusivamente para redução de custos, disseminou-se, no Brasil, na década de 1990, ao ponto de vincular a esta prática atributos de exploração e de segregação social. Para os autores, a terceirização não estratégica está associada com a destruição do valor, desmotivação e o desalinhamento em torno de objetivos comuns. Para Bezerra (1994), esta visão de utilizar a terceirização apenas como mais uma ferramenta para redução de custo, com a delegação da maioria dos serviços de apoio e até mesmo de etapas importantes do processo produtivo para outras empresas passa a ser revisada.

Associar a terceirização à redução automática de custos e melhoria de desempenho é algo fantasioso, mas que era frequentemente feito por muitos gestores (BARTHELEMY, 2004). Com um objetivo mais estratégico, a terceirização surge devido ao fato de as empresas tenderem a se concentrar em suas competências básicas, deixando de lado as energias desprendidas em atividades de apoio ou acessórias (SOUZA, DÁVILA, DONADEL, 2008). Deste modo, a terceirização passa a requerer modelos de gerenciamento e padrões comportamentais específicos, uma vez que ela se fundamenta na avaliação de causa e efeitos em uma perspectiva de longo prazo (LEOCÁDIO, 2005).

Na década de 1990, era comum as organizações entenderem que para possuir uma vantagem competitiva sustentável bastaria que elas desenvolvessem uma estratégia de criação de valor por meio da confecção de excelentes produtos, pois, deste modo, seus concorrentes seriam incapazes de copiá-la (BARNEY, 1991; PORTER, 2003). Atualmente, este pensamento já não pode mais ser o mesmo. Para Souza, Uriona Maldonado e Varvakis (2011), é preciso que os gestores tenham uma visão além dos produtos da empresa, focando na identificação de fontes externas de conhecimento especializado, as quais possam atender as demandas internas e alavancar vantagens

competitivas advindas da melhora do desempenho de seus processos. Neste sentido, a terceirização passa a ser vista de outra maneira, já que o relacionamento com fornecedores externos também passa a ser considerado como um processo estratégico da empresa, aperfeiçoando sua cadeia de valor (GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005 apud SOUZA; URIONA MALDONADO; VARVAKIS, 2011).

Silva (1997) considera a terceirização como sendo uma prática de transferência de atividades ou processos para fornecedores especializados, os quais fazem uso de sua tecnologia própria e moderna para assumir uma atividade terceirizada como sua atividade-fim. Este processo permite à organização utilizar um elemento externo como uma fonte que proporciona uma dupla base de conhecimentos, conforme destacam os autores Souza, Dávila e Donadel (2008). Segundo Leocádio (2005), a terceirização constitui-se como uma alternativa para a solução de problemas organizacionais que transcendem a simples redução de custos, ela abrange também a canalização de talentos e de capacidades para atividades que agregam maior valor.

A prática da terceirização passa, pois, a incluir atividades diretamente relacionadas ao processo produtivo da organização, sendo difundida por toda a cadeia de valor da empresa (SOUZA; DÁVILA; DONADEL, 2008), o que a obriga a repensar sobre os diferentes modelos de negócio, identificando novas oportunidades e entregando cada vez mais valor aos clientes finais (SOUZA; URIONA MALDONADO; VARVAKIS, 2011). Ainda segundo os autores, terceirizando várias atividades de seu processo, a empresa deixa de gerenciar uma cadeia de valor formal, estática, como pensada inicialmente por Michael Porter, e passa a gerenciar uma rede de valor, formada pelas empresas terceirizadas que executam atividades antes feitas internamente pela empresa contratante.

Mintzberg et al (2006) afirmam que é necessário que os gestores saibam quais processos da empresa criam valor e quais podem ser terceirizados. Para tanto, é preciso comparar a base de conhecimento da empresa com a do terceiro com o objetivo de buscar formas de atingir a vantagem competitiva ao se terceirizar determinados processos. Segundo Barthelemy (2004), existem certos recursos e potenciais que são valiosos, raros, difíceis de ser imitados e/ou substituídos e, por esta razão, as atividades baseadas em tais recursos e potenciais não devem jamais ser terceirizadas.

O Quadro 1, a seguir, sintetiza alguns elementos-chave dos conceitos apresentados acerca da terceirização e os autores consultados para esta pesquisa. Vale salientar que esta tabela tem o propósito apenas de ilustrar aquilo que já foi aqui discutido com relação ao tema.

**Quadro 1** – Principais conceitos de terceirização segundo ordem cronológica dos autores

Conceito de Terceirização	Autor/Ano
Processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino).	Brasil (1993)
Prática de transferência de atividades ou processos para fornecedores especializados, os quais fazem uso de sua tecnologia própria e	Silva (1997)

moderna para assumir uma atividade terceirizada como sua atividade-fim.	
Transferência de toda atividade organizacional, ou parte dela, para uma prestadora de serviço externa.	Barthelemy (2004)
Constitui-se como uma alternativa para solução de problemas organizacionais que transcendem a simples redução de custos, ela abrange também canalização de talentos e capacidades para atividades que agregam maior valor.	Leocádio (2005)

Fonte: elaborado pelo autor a partir da revisão da literatura

Ao adotar a estratégia de terceirização, selecionar uma boa prestadora de serviços é crucial para o sucesso dos negócios. É preciso encontrar os fornecedores certos, criando uma relação de parceria para que a terceirização seja uma operação lucrativa a curto, médio e longo prazo (BARTHELEMY, 2004). Isto é, a terceirização deve ser utilizada como uma ferramenta para se estabelecer alianças estratégicas entre organizações (LEOCÁDIO, 2005), resultando em redução de custos e aumentando a especialização nas atividades (BARTHELEMY, 2004; PORTER, 2003). Entretanto, barreiras são encontradas durante o processo de terceirização, as quais podem comprometer seus objetivos estratégicos.

Neste sentido, Silva (1997) reflete sobre algumas dificuldades que a organização pode enfrentar ao adotar uma estratégia de terceirização. Para o autor, o obstáculo de não se estabelecer uma relação de parceria com outras empresas é, sem dúvidas, uma dificuldade para a terceirização. Além disso, dificuldades para gerenciar os contratados, dependência excessiva de um fornecedor, dentre outros, são também problemas encontrados durante o processo de terceirização. A cultura organizacional, por sua vez, é outro fator que deve ser levado em consideração. Valença e Barbosa (2002) acreditam que, para se trabalhar com outra cultura, uma das empresas, ou ambas, precisam fazer alguns ajustes baseados nos entendimentos a respeito das suas diferenças culturais. A terceirização poderá trazer mudanças para a cultura das empresas envolvidas no processo, podendo-se colocar, ou não, a sobrevivência organizacional em risco.

Oliveira (1994) destaca o risco dos empregados de uma organização não se adaptarem aos padrões de conduta e aos procedimentos de trabalho adotados na outra. Além disso, ele destaca o risco da empresa contratante perder o controle do trabalho realizado pela terceirizada e, deste modo, causar uma degradação da qualidade do produto, o que traria desvantagens competitivas para ambas as organizações envolvidas. Para Silva (1997), outra dificuldade inerente ao processo de terceirização é a resistência interna à mudança, visto que o processo pode levar a replanejamento de carreiras, questões salariais e, em muitos casos, demissões. O desemprego é, portanto, apontado como um resultado da terceirização (HERNANDEZ, 2003).

A seguir, o Quadro 2 sintetiza as principais vantagens e pontos de atenção ou dificuldades relativas à estratégia de terceirização que aqui foram destacados. Seu objetivo é meramente ilustrativo, uma vez que os pontos foram explorados anteriormente nesta revisão bibliográfica.

## Quadro 2 – Vantagens e dificuldades destacadas acerca do processo de terceirização

Vantagens destacadas	Dificuldades destacadas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de custos transacionais (SILVA, 1997);</li><li>• Aumento da base de conhecimento das envolvidas (SOUZA; DÁVILA; DONADEL, 2008);</li><li>• Especialização nas atividades <i>core</i> (BRASIL, 1993);</li><li>• Aumento de produtividade (VALENÇA; BARBOSA, 2002);</li><li>• Aumento de lucratividade (VALENÇA; BARBOSA, 2002);</li><li>• Aumento da competitividade (VALENÇA; BARBOSA, 2002);</li><li>• Canalização de talentos e capacidades para atividades que agregam valor (LEOCÁDIO, 2005).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldade para se estabelecer relações de parceria (BARTHELEMY, 2004; SILVA, 1997);</li><li>• Dificuldade para gerenciamento dos contratos (SILVA, 1997);</li><li>• Dependência excessiva dos fornecedores (BRASIL, 1993; SILVA, 1997);</li><li>• Cultura Organizacional (VALENÇA; BARBOSA, 2002);</li><li>• Dificuldades de adaptação aos padrões e procedimentos de trabalho da outra empresa (OLIVEIRA, 1994);</li><li>• Degradação da qualidade do produto/serviço (OLIVEIRA, 1994);</li><li>• Resistência interna às mudanças (SILVA, 1997).</li></ul>

Fonte: elaborado pelo autor a partir da revisão da literatura

Diante dessa revisão bibliográfica acerca da terceirização como uma estratégia empresarial que pode trazer vantagem competitiva para a empresa; aumento de sua base de conhecimento e especialização; aumento de sua produtividade e de sua lucratividade, dentre outros, e também das dificuldades de sua implementação, teremos a seguir um tópico para exposição da bibliografia acerca das questões relativas às relações de trabalho envolvendo a terceirização.

### 3. A terceirização e as relações de trabalho

As décadas de 1970 e 1980 foram marcadas por um período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político, o que culminou em uma série de novas experiências no meio organizacional e, conseqüentemente, nas esferas sociais e políticas do mundo do trabalho. Este processo, chamado de *acumulação flexível*, baseia-se na flexibilização do trabalho, dos mercados, dos produtos e dos padrões de consumo (MORAES, 2008). Para Oltramari e Piccinini (2006), a necessidade de ser flexível está relacionada a uma situação de crise, em que as empresas reestruturam-se e mudam a natureza do processo de criação de empregos.

Assim, em decorrência da pressão exercida por esse regime de acumulação do capital e por uma nova ideologia empreendedora, as relações de trabalho tornam-se cada vez mais multiformes em suas possibilidades jurídicas (ORBEM, 2016). Neste sentido, uma das formas de flexibilização externa do trabalho é a terceirização (OLTRAMARI; PICCININI, 2006), que se torna importante em um cenário em que as organizações necessitam racionalizar recursos, redefinir suas operações e funcionar com estruturas mais flexíveis e enxutas (SARMENTO, 2006). Para Carelli (2010), essas novas relações são também chamadas de formas “atípicas” de trabalho e não se limitam à terceirização, a exemplo dos empregos temporários e da “pejotização”.

A externalização do trabalho somada à lógica neoliberal busca se desvincular do trabalhador enquanto peça permanente da engrenagem produtiva patronal, procurando abolir o contrato por prazo indeterminado e tempo integral, para, assim, ficar livre das obrigações sociais e incentivar a transformação do trabalhador em “empresário”. A modalidade de externalização de trabalho que melhor representa esta ideia é a “pejotização”. Essa relação acontece quando a empresa contratante exige do trabalhador, pessoa física, que seja constituído em pessoa jurídica. Assim, este trabalhador prestará serviços na respectiva empresa, sem que haja a incidência de qualquer direito trabalhista, uma vez que o trabalho acontece mediante um contrato de prestação de serviços de natureza civil firmado entre a empresa contratante e a pessoa jurídica do trabalhador (ORBEM, 2016).

A empresa que contrata um “pejota” não precisa realizar pagamentos dos encargos trabalhistas, usufruindo, portanto, de uma carga tributária reduzida, além de contar com uma prestação de serviços ininterrupta durante os 12 meses do ano, visto que a empresa contratada não tem direito a férias (ORBEM, 2016). Deste modo, embora haja empresários e uma parcela minoritária que defendam a “pejotização” como uma prática lícita, muitos doutrinadores e juristas trabalhistas tratam este fenômeno como uma prática fraudulenta, pois entendem que esta “só existe quando há a transformação de um trabalhador, pessoa física, em pessoa jurídica para burlar, fraudar a legislação trabalhista, previdenciária e social” (ORBEM, 2016, p. 146). O autor acredita que quem defende a “pejotização” acredita que a prática deve ser feita para os trabalhadores de alta qualificação, uma vez que este tipo de trabalhador, com formação sofisticada, e os jovens com espírito empreendedor não se sentem tão confortáveis com os limites da relação de emprego, eles precisam ser tratados como “prestadores de serviços”.

Segundo a Súmula nº331 do Tribunal Superior do Trabalho, é considerada ilícita a contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando-se vínculo diretamente com o tomador dos serviços (TST, 2017). Em suma, a terceirização é considerada como ilícita quando o empregado, contratado por uma empresa prestadora de serviços, realiza atividade-fim da organização tomadora do serviço. Deste modo, ainda em conformidade com a Súmula nº331 do TST, não forma vínculo empregatício com o tomador a contratação de serviços de vigilância e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados relacionados à atividade-meio do tomador, desde que seja inexistente a pessoalidade e subordinação direta (TST, 2017).

Entretanto, para Antunes e Druck (2013, p. 220), há no Brasil uma “verdadeira epidemia nas últimas duas décadas, que contaminou a indústria, os serviços, a agricultura e o serviço público”, transcendendo as atividades-meio. A terceirização, juntamente com as condições de trabalho e salariais que definem trabalhadores de primeira e segunda categorias, configura-se como uma porta de entrada para o trabalho análogo ao de escravo, isso sem contar a discriminação existente entre os próprios trabalhadores contratados diretamente e os chamados “terceiros”, cuja denominação já revela a distinção ou a condição aparte, externa, de fora. O adoecimento ocupacional também surge como uma condição de precarização do trabalhador terceirizado. Ainda segundo Antunes e Druck (2013), ele é causado pela falta de um acompanhamento regular, dada a instabilidade e rotatividade dos terceirizados que “rodam” de uma organização para outra, impedindo de se identificar o tipo de ambiente de trabalho gerador do adoecimento, o que dificulta, pois, que seja encontrado onexo causal entre doenças e trabalho.

Por sua vez, Piccinini, Oliveira e Rübénich (2006) advertem que o fenômeno de terceirização do trabalho é complexo e que reduzi-lo às questões de precarização do trabalho com o intuito de redução de custos e obtenção de flexibilidade quantitativa pode ser arriscado, uma vez que as situações de emprego são diversas. Vale ressaltar que flexibilização e terceirização não implicam necessariamente em precarização dos processos e relações de trabalho (LIMA, 2010). Piccinini, Oliveira e Rübénich (2006) acreditam que o emprego flexível é uma forma de inserção de trabalhadores jovens em processo de qualificação, de trabalhadores que perderam sua qualificação e não conseguem outra forma de emprego ou de trabalhadores qualificados e que querem uma jornada mais flexível e sem vínculo fixo com um empregador. Em suma, não se pode pensar em flexibilização somente como um sinônimo de trabalho precário.

Entretanto, segundo um dossiê publicado pelo DIEESE (2014), no Brasil, as empresas terceirizadas abrigam as populações mais vulneráveis do mercado de trabalho: mulheres, negros, jovens, migrantes e imigrantes. Isso acontece não por que as empresas possuem um caráter social para abrigar estes trabalhadores, mas é justamente pelo fato deles se encontrarem em situação mais desfavorável e, por esta razão, acabarem se submetendo a este tipo de emprego. Ainda segundo o esse estudo os trabalhadores terceirizados perfaziam, até o ano de 2014, 26,8% do mercado formal de trabalho, o que totalizava 12,7 milhões de assalariados, descartando-se os trabalhadores terceirizados que estão alocados no mercado informal. Estes números mostram que estamos falando de uma grande quantidade de trabalhadores que se submetem a condições inóspitas e precárias de trabalho, com baixos salários e grande pressão por geração de lucro.

Em contraponto, Lima (2010) adverte que os trabalhadores terceirizados em empresas regulares, cooperativas ou mesmo informais nem sempre se consideram precarizados, uma vez que possuem acesso a ganhos regulares e desfrutam de certo grau de autonomia e estabilidade. Além disso, o fato de receberem pelo serviço prestado, empreita e pagamento por tarefa executada pode atrair trabalhadores de alguns setores, como é o caso da construção civil, que recebem mais do que receberiam em contratos regulares, não observando o salário indireto e demais benefícios, que muitas das vezes não são levados em consideração por estes profissionais.

Outro ponto a ser destacado sobre a precarização da mão de obra terceirizada no Brasil são os acidentes e mortes no trabalho, que possuem inúmeros casos computados todo ano (DIEESE, 2014). Assunção e Camara (2011) acreditam que o aumento das taxas de acidentes, em se tratando de terceirização, é atribuído não somente à transferência selecionada de riscos, como também à transferência das responsabilidades e da efetivação de medidas de segurança para a empresa terceirizada. Em suma, no final das contas ninguém, nem a terceirizada e nem a contratante, quer assumir a responsabilidade pela segurança do trabalhador

Por fim, Antunes e Druck (2013, p. 224) afirmam que “a terceirização é o fio condutor da precarização do trabalho no Brasil, e se constitui num fenômeno onipresente em todos os campos e dimensões do trabalho”. Para os autores, trata-se de uma prática de gestão que, ao mesmo tempo em que é forma de contrato flexível e sem proteção trabalhista, é sinônimo de risco de saúde e de vida, responsável por fragmentar as identidades coletivas dos trabalhadores com a intensificação da alienação e desvalorização humana dos mesmos (ANTUNES; DRUCK, 2013). Todavia, não se pode restringir a terceirização e outras formas de flexibilização do trabalho somente à

precarização (PICCININI; OLIVEIRA; RÜBENICH, 2006; LIMA, 2010). Conforme já exposto anteriormente, as formas de emprego flexível constituem-se como alternativas para jovens e trabalhadores se colocarem no mercado de trabalho.

#### **4. Procedimentos Metodológicos**

Com base na revisão bibliográfica já realizada, fez-se uso de uma metodologia de abordagem qualitativa para responder ao seguinte problema de pesquisa **Como as organizações contribuem com a precarização do trabalho por meio da terceirização de suas atividades?** O objetivo geral deste trabalho foi o de entender como as organizações, utilizando a estratégia de terceirização, acabam contribuindo com a precarização do trabalho. Outros objetivos mais específicos foram: descrever as práticas de terceirização através dos processos analisados e encontrar padrões de precarização nas organizações analisadas. A principal justificativa para sua realização é o fato desta temática encontrar-se bastante em evidência no primeiro semestre de 2017, razão pela qual a terceirização extrapola a esfera acadêmica, tornando-se assunto de interesse para organizações públicas e privadas.

Conforme justificado por Gerhardt e Silveira (2009), na abordagem qualitativa a preocupação do pesquisador é com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, logo se concentra na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Godoy (1995), na pesquisa qualitativa, um fenômeno pode ser melhor estudado e compreendido no contexto em que ele ocorre e do qual faz parte, devendo, pois, ser analisado numa perspectiva integrada. Dispensou-se neste estudo, portanto, a quantificação dos resultados, haja vista que os dados coletados foram analisados levando em consideração o contexto em que aconteceram.

Com relação à coleta de dados, Godoy (1995) destaca que a abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades para realização da pesquisa: o estudo de caso, a etnografia e a pesquisa documental, sendo esta última a utilizada como procedimento técnico neste trabalho. Para Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa documental é caracterizada pela coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos, pertencentes aos arquivos públicos, a exemplo da documentação coletada e analisada no presente estudo. Neste sentido, os dados para este trabalho foram coletados no site do TRT - Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, isto é, foi realizada uma pesquisa em acórdãos de jurisprudência no portal do TRT do estado de Minas Gerais (3ª Região), restringindo a busca às sentenças publicadas entre 01/06/2013 a 30/06/2017, ou seja, nos últimos quatro anos.

Especificamente sobre a coleta de dados, *a priori* houve a tentativa de coletar os dados com sindicatos de trabalhadores de diversas categorias da cidade de Uberlândia-MG, entretanto a maior parte deles informou não acompanhar os processos jurídicos envolvendo terceirização ilícita. Durante duas semanas, realizou-se contato telefônico com dez sindicatos do município para explicar o propósito da pesquisa e entender de que forma estas instituições poderiam contribuir com casos ou processos sobre quais eles tinham conhecimento. Todavia, o êxito não foi alcançado por este método, principalmente por dois motivos: o difícil acesso ao departamento jurídico do sindicato ou ao setor responsável por assuntos deste cunho; e o não acompanhamento dos processos trabalhistas, especificamente, sobre terceirização por parte dessas organizações.

Por esta razão, optou-se pela busca de processos trabalhistas no site do TRT da 3ª Região, os quais tinham a terceirização como temática principal em seus textos. Assim, foram encontrados cerca de 500 processos que continham em seus documentos a expressão “terceirização”. Contudo, observou-se durante a pesquisa que a grande parte destes autos não se tratava, notadamente, de ações trabalhistas acerca do tema, mas simplesmente continham a expressão buscada em seus textos. Ademais, houve casos em que o processo tratava de terceirização, mas a sentença ainda não havia sido publicada e, por fim, encontraram-se casos em que a terceirização foi julgada como lícita, o que não era objeto de análise deste trabalho. Isto posto, foram escolhidos dez processos de jurisprudência devido as limitações em encontrar casos julgados sobre terceirização ilícita e com sentença já determinada pelo juiz.

Quanto aos fins, este estudo é classificado como descritivo, o qual é caracterizado por expor e descrever os fatos e fenômenos de determinada população ou realidade (TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 2009). Assim, a pesquisa deu-se do seguinte modo: realizada a busca no site do TRT da 3ª Região com o termo “terceirização”, foi feita uma transição estruturada em uma planilha eletrônica dos dez casos selecionados para análise; em seguida, foi feita a análise de conteúdo dos dez processos por meio da planilha e também da leitura dos acórdãos de jurisprudência. Por fim, cada um dos casos foi apresentado e analisado na seção a seguir. Os nomes das empresas e dos trabalhadores envolvidos foram preservados, pois embora os processos sejam públicos, não se teve a autorização para divulgação dos nomes verdadeiros das organizações ou das pessoas.

## 5. Descrição e Análise dos Resultados

A partir da busca realizada no portal eletrônico do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, dez sentenças foram selecionadas como já destacado na descrição dos procedimentos metodológicos deste trabalho. O Quadro 3, a seguir, ilustra e sintetiza os processos que serão descritos e analisados a luz da teoria revisada.

**Quadro 3** – Processos de terceirização ilícita envolvendo empresas do estado de Minas Gerais

PROCESSOS	EMPRESAS ENVOLVIDAS	ATIVIDADE TERCEIRIZADA	DATA DA SENTENÇA
1	LIGADO S.A e BANCO OMG	Atendimento ao cliente	28/10/2016
2	LIGADO S.A e BANCO TILCAM	Atendimento ao cliente	13/08/2015
3	ENGENIR LTDA e LEVA S.A	Transporte de Carga	01/07/2013
4	NORPLAN LTDA e BANCO CUBO	Serviços Bancários	01/09/2016
5	OLINPYS LTDA e BANCO UAU	Serviços Bancários	28/11/2016
6	TATAI LTDA e BANCO UAU	Serviços Bancários	02/03/2017
7	TOLIFE LTDA e BANCO	Serviços Bancários	12/12/2016

	LETTER		
8	SALTA LIFT S.A	Manutenção de Elevadores	02/02/2015
9	LEITYS BRASIL e LOJON LTDA	Representação Comercial	10/05/2016
10	CAJAY LTDA e GENYLBAR S.A	Serviços de Silvicultura	03/06/2016

Própria autoria (2017).

Fonte: Tribunal Regional do Trabalho – 3ª Região

A partir de uma análise da tabela acima, nota-se que dos dez processos analisados neste trabalho seis deles têm bancos como uma das empresas envolvidas. Destes seis processos, quatro deles possuem como atividade terceirizada o serviço bancário, os quais serão mais detalhados adiante; os outros dois processos que envolvem bancos possuem como atividade terceirizada o atendimento ao cliente que, conforme veremos a seguir, também se trata de serviço bancário. Ademais, há outros quatro processos do total, nos quais as atividades terceirizadas foram: transporte de carga, manutenção de elevadores, representação comercial e serviços de silvicultura. A seguir, cada um dos processos será descrito e analisado com base da bibliografia consultada no trabalho. Para fins didáticos e para melhor compreensão, o agrupamento foi realizado de acordo com a atividade terceirizada.

- **Atendimento ao Cliente (telemarketing)**

O **Processo 1** trata-se do vínculo de trabalho existente entre o trabalhador, cujo nome será Gonzaga, a Ligado S.A e o Banco OMG. Gonzaga foi funcionário da Ligado S.A, organização que presta serviços de telemarketing, durante um período de aproximadamente oito meses, tempo no qual ocupou o cargo de “Operador de SAC I” exercendo, segundo ele, funções atreladas à atividade-fim do Banco OMG. As principais tarefas laborais exercidas por Gonzaga como operador de telemarketing eram: solicitar refinanciamento, abrir solicitação de empréstimo e/ou seguro de empréstimo; realizar o ressarcimento de parcela de cobrança indevida, além de passar informações a clientes do OMG acerca de empréstimos, cartões e outros contratos. Neste sentido, verifica-se que o trabalhador estava no âmbito produtivo do tomador de serviços, mesmo sendo funcionário contratado da Ligado, exercendo funções de bancário, atividades-fim do OMG.

A Ligado S.A, em sua defesa, alegou que Gonzaga jamais analisou a possibilidade de concessão de empréstimos e que apenas lia as informações no monitor e repassava aos clientes, função estritamente de operador de telemarketing. O Banco OMG, também em defesa, contestou que Gonzaga realizava atividades exclusivamente bancárias. Entretanto, a Ligado admitiu que o trabalhador prestava serviços unicamente a clientes do banco e que trabalhava acessando um link do sistema do OMG vinculado ao sistema da Ligado. Durante a tramitação do processo, testemunhas foram ouvidas e os autos foram analisados pelo Juiz, que declarou a ilicitude na terceirização entre as empresas uma vez que o trabalhador, no exercício de suas atividades, realizada tarefas de bancário, as quais faziam parte da atividade-fim do Banco OMG.

O **Processo 2**, por sua vez, também trata-se do vínculo de emprego existente entre Ramalho, trabalhador, a Ligado S.A e o Banco Tilcam. Do mesmo modo como descrito no Caso 1, Ramalho também era funcionário contratado pela Ligado S.A, onde trabalhou por dois anos e oito meses como “Operador de SAC I” e realizava, segundo ele, as funções diretamente ligadas à atividade-fim do Banco Tilcam. As principais atividades desempenhadas por Ramalho estavam ligadas à prestação de informações sobre assuntos de exclusividade do Tilcam, tais como cartões de crédito, empréstimos e seguros, bem como na venda de produtos oferecidos pelo banco. Assim como aconteceu no Processo 1, tanto a Ligado S.A como o Banco Tilcam procuram, em suas defesas, argumentar que as funções realizadas pelo trabalhador não faziam parte da atividade-fim do banco e por esta razão a terceirização seria lícita. Entretanto, ao realizar atendimento aos clientes do banco, Ramalho identificava-se como funcionário do Tilcam e os serviços prestados pelo trabalhador ao longo de sua jornada laboral eram exclusivos ao banco.

O juiz considerou que o *call center* no qual se executam atividades de marketing bancário se insere na atividade-fim do Banco tomador de serviços, uma vez que neste ambiente se desenvolvem estratégias de vendas e de sorte e a venda de produtos e serviços bancários são objetos econômicos de um banco comercial. Logo, da mesma forma como aconteceu no Processo 1, a terceirização entre a Ligado S.A e o Banco Tilcam foi considerada como ilícita, pelo fato de haver vínculo de emprego entre Ramalho e o Banco Tilcam, mesmo sendo o trabalhador contratado da empresa interposta (TST, 2017).

Ao fazer análise dos dois processos, nota-se que a terceirização do trabalho é complexa e que reduzi-la a questões de precarização, como bem destacado por Piccinini, Oliveira e Rübenich (2006), pode ser um equívoco. A terceirização visa à otimização e segurança na execução dos serviços, permitindo a especialização em atividades *core* do negócio (BRASIL, 1993). Acredita-se que os bancos buscavam racionalizar melhor a tarefa de atendimento ao cliente e com um menor custo (FARIA, 1994). No entanto, como visto nos dois processos, a terceirização abre brechas para precarização. Ao utilizar os trabalhadores da Ligado S.A como mão de obra barata para a execução de serviços ligados a sua atividade-fim, os bancos acabam por separar os trabalhadores em primeira e segunda categorias (ANTUNES; DRUCK, 2013). Os funcionários da empresa interposta realizavam as mesmas atividades que um bancário realiza no interior do banco, mas trabalhavam em ambientes diferentes, com salários e condições piores do que aquelas submetidas aos trabalhadores contratados diretamente pelos bancos.

- **Transporte de Carga**

O **Processo 3** refere-se ao vínculo de emprego do trabalhador, cujo nome será Alceu, e as empresas Engenir LTDA e Leva S.A. Alceu foi funcionário da Engenir LTDA, empresa de engenharia e mineração, e exerceu durante cinco anos a função de motorista executando, segundo ele, serviços ligados diretamente à atividade-fim da Leva S.A, mineradora multinacional. Esta contratou os serviços da Engenir para fazer o transporte de minério de fosfato da mina até o britador, sob o argumento que tal atividade não diz respeito ao seu processo produtivo e que, portanto, estaria ligada à atividade-meio do seu negócio. Entretanto, a peça principal do processo que colocou abaixo o argumento da Leva foi o fato de Alceu ter exercido a função de motorista restritamente no interior das instalações da Leva. O trabalhador era lotado na área de extração de minério de fosfato, local onde convivia com operários contratados diretamente pela mineradora,

compartilhando com estes empregados a mesma cultura organizacional da Leva, a mesma estrutura e a mesma ecologia do trabalho.

Alceu, como tantos outros, ficava restrito ao transporte de minério no interior das instalações da Leva, em uma função outrora desempenhada por trabalhadores contratados diretamente pela empresa. Vale ressaltar que o transporte é uma atividade passível de terceirização como previsto na Súmula nº331 do TST, haja vista que quem produz não necessariamente transporta. Entretanto, o caso envolvendo a Engenir e a Leva é diferente, uma vez que o dito transporte não era feito para outras unidades da Leva, ou para cliente nem tão pouco para revendedor. Por esta razão, o juiz que avaliou o processo considerou como sendo ilegítima a terceirização, declarando nulo direito de contratação de Alceu por intermédio da Engenir. Ficou reconhecido, pois, o vínculo empregatício entre o trabalhador e a Leva S.A.

Não é possível saber de maneira declarada quais os motivos que levaram a Leva S.A a terceirizar uma atividade que faz parte de seu processo produtivo. Conforme Faria (1994), a busca por empresas especializadas pode trazer a redução de custos para a organização tomadora do serviço. A terceirização também pode se constituir com uma alternativa para resolução de problemas organizacionais (LEOCÁDIO, 2005). No entanto, o que se compreende analisando o documento deste processo é a tentativa de impedir e desvirtuar direitos trabalhistas (ANTUNES; DRUCK, 2013). O trabalhador Alceu, funcionário da Engenir, executava as mesmas atividades laborais que os funcionários da Leva S.A executavam, entretanto ele não gozava dos mesmos salários, prêmios, benefícios e jornada de trabalho que estes possuíam. Este processo corrobora com o estudo promovido pela DIEESE (2014), o qual destaca as diferenças alarmantes entre os salários, jornada de trabalho e tempo de permanência no emprego entre trabalhadores terceirizados e aqueles contratados diretos.

- **Serviços Bancários**

Durante a realização desta pesquisa, notou-se que a terceirização é uma prática bastante utilizada pelos bancos e, por esta razão, a quantidade de processos neste estudo envolvendo empresas deste setor foi a maior, com seis sentenças analisadas. Os quatro processos a seguir dizem respeito à relação de emprego envolvendo consultores, funcionários de outras empresas e que prestavam serviços nas dependências das respectivas instituições bancárias.

O **Processo 4** trata-se da relação de emprego entre a trabalhadora de nome Elba, a Norplan LTDA, empresa de planejamento e consultoria, e o Banco Cubo, instituição bancária do setor público. Basicamente, assim como aconteceu nos demais processos tratados até então, Elba foi contratada pela Norplan para exercer as atividades de atendimento aos clientes do Banco Cubo quanto a serviços de cunho social. A Norplan argumentou, em sua defesa, que Elba executava tarefas de atendimento não vinculadas à atividade-fim do Banco Cubo. Entretanto, ela trabalhava em benefício direto e exclusivo do banco, mediante atendimento de clientes deste, com prestação de serviços nas dependências do próprio Cubo. Neste caso, pelo fato do banco ser ente da Administração Pública Indireta, por força do artigo 37, II, da Constituição Federal, não se pode declarar a existência de vínculo de emprego entre o Banco Cubo e Elba. Esta ressalva não altera em nada a declaração de ilicitude da terceirização entre as empresas, o que foi feito pelo juiz da sentença.

Os **Processos 5** e **6** envolvem o Banco UAU e as empresas Olinpys LTDA e Tatai LTDA, respectivamente, e possuem em comum a prestação de serviços por empresa interposta no ambiente interno da instituição financeira. No **Processo 5**, Azevedo era funcionário contratado pela Olinpys como consultor de negócios imobiliários, orientando as vendas de produtos de crédito imobiliário do Banco UAU para clientes de imobiliárias, construtoras e do próprio banco. As empresas argumentaram, em defesa, que o trabalho feito por Azevedo não estava relacionado com a atividade-fim do UAU. Entretanto, a arguição foi inútil, pois o juiz declarou a ilicitude desta terceirização, uma vez que o trabalhador executava serviços essenciais do Banco e não trabalhos meramente acessórios, como argumentado pelas empresas.

Já no **Processo 6**, a questão principal gira em torno do contrato de prestação de serviços existente entre a Tatai LTDA e o Banco UAU. Aquela argumenta que a terceirização existente era lícita, pois a relação que se dava com esta era a de correspondente bancário. Inserido neste contexto está o trabalhador, cujo nome será Baleiro que, embora fosse funcionário contratado pela Tatai LTDA, executa serviços tipicamente bancários nas dependências do UAU. Baleiro realizou por cerca de dois anos, dentre outras atividades, a venda de produtos e serviços, como cartões, seguros e empréstimos, os quais são indispensáveis ao pleno desenvolvimento da atividade bancária. Por esta razão, a terceirização foi reconhecida como ilícita, pois havia vínculo de emprego direto com o tomador de serviços, neste caso o Banco UAU. Por fim, o que corroborou para que a ilicitude fosse declarada foi o fato de Baleiro que, embora fosse funcionário da Tatai LTDA, tinha que prestar contas diretamente para o gerente geral da agência bancária, funcionário do Banco UAU.

O **Processo 7**, último que será abordado sobre o serviço bancário, envolve as empresas Tolife LTDA e o Banco Letter. Bethânia trabalhou como funcionária contratada pela Tolife, durante cinco anos, e prestava serviços nas dependências do Banco Letter. O cargo ocupado por ela era o de consultora de serviços financeiros e como tal possuía metas de abertura de conta corrente para o Letter; realizava vendas de títulos de CDB do Banco, bem como fundos e financiamentos deste. Bethânia tinha que prestar contas tanto para sua gerente, funcionária da Tolife, como também para o gerente geral da agência, funcionário do Banco Letter. Todos os produtos vendidos por ela eram também vendidos por outros funcionários do Banco e Bethânia utilizava o mesmo sistema que os colaboradores do Letter também usavam. O que difere o **Processo 7** dos demais apresentados até então é o fato da trabalhadora ter sido demitida da primeira empresa e contratada, na sequência, pela segunda para executar as mesmas funções que antes executava. Ou seja, Bethânia trabalhou por cinco anos como consultora de serviços financeiros da Tolife, foi desligada desta, e em seguida contratada pelo Banco Letter no cargo de Gerente de Contas e continuou executando as mesmas funções que sempre executara. Como já presumido, a ilicitude da terceirização foi declarada haja vista que Bethânia realizou atividades de bancária, mesmo sendo funcionária da Tolife durante cinco anos.

Analisando os quatro casos acima descritos e também aqueles outros dois já analisados anteriormente, nota-se a significância de terceirizações do setor bancário, de forma que diversos bancos, conforme visto, procuram transferir para outras empresas atividades que antes eram realizadas pelos escriturários, assistentes de gerência e gerentes (SILVA, 1997). A prática de terceirização no setor bancário pode ter surgido em virtude da concorrência cada vez mais acirrada dos mercados e a busca por lucros, conforme destacam Souza, Uriona Maldonado e Varvakis (2011). Entretanto, observa-se ao

analisar os documentos destes processos que essa prática passa a requerer modelos de gerenciamento e padrões comportamentais específicos (LEOCÁDIO, 2005). Quando não é pensada de forma estratégica e visando apenas a redução de custos, a terceirização abre brechas para a precarização das relações trabalhistas (DIEESE, 2014). Como visto nos quatros processos, o que acontece é uma redução no quadro de funcionários diretos do banco em evidente precarização das relações trabalhistas daqueles terceirizados (ANTUNES; DRUCK, 2013).

- **Manutenção de Elevadores**

O **Processo 8** diz respeito ao processo movido por Belchior, trabalhador, contra a Salta Lift S.A, empresa multinacional que fabrica elevadores e realiza os serviços de instalação e manutenção dos mesmos. Na ação trabalhista contra a empresa, Belchior alega que prestou serviços a Salta Lift durante sete anos, exercendo a função de Mecânico Instalador. Para ser contratado como um prestador de serviços da Salta Lift, Belchior precisou, por exigência da organização, constituir uma Pessoa Jurídica e assim o fez, tornando-se sócio de uma empresa cuja atividade principal era a montagem e manutenção de elevadores. Belchior trabalhou exclusivamente para Salta Lift, entretanto, nunca teve sua Carteira Trabalho e Previdência Social (CTPS) anotada, jamais auferiu férias e 13ºs salários e seu FGTS nunca foi depositado, isso porque ele não era um funcionário contratado direto pela Salta Lift, e sim um “terceiro”, prestador de serviços, pessoa jurídica.

Durante a tramitação do processo, uma testemunha foi ouvida a pedido do senhor Belchior e declarou que o serviço de instalação e montagem de elevadores é todo terceirizado na Salta Lift, segundo a testemunha cerca de 90 empresas prestam este mesmo serviço para a organização. Assim, levando em consideração as informações fornecidas pela testemunha e os laudos do processo, resolveu o juiz declarar a ilicitude da terceirização. Segundo sentença dada pelo meritíssimo, a Salta Lift buscou terceirizar suas atividades, com o intuito de minimizar custos. Entretanto, manteve a direção da prestação pessoal de serviços, realizando contratos fictícios com falsos prestadores de serviço. Para o juiz, a empresa visou transferir para o empregado o risco da atividade econômica, convocando-o apenas quando havia serviço e dispensando-o quando não era necessário. Segundo Assunção e Camara (2011), essa transferência de responsabilidade para o terceiro é uma prática comum no processo de precarização das relações trabalhistas. A Salta Lift buscou ficar livre das obrigações sociais, incentivando a transformação do trabalhador em “empresário” (ORBEM, 2016).

A relação de trabalho analisada no **Processo 8** é a pejetização. Isto é, para prestar serviços à Salta Lift o trabalhador Belchior, pessoa física, teve que constituir uma pessoa jurídica por exigência da tomadora de serviços. Esse tipo de relação acontece basicamente pelo fato da empresa visar à redução de custos e ficar livre da carga tributária incidente sobre o trabalhador (ORBEM, 2016). Essa prática é fraudulenta, pois ela só existe com o objetivo de burlar, fraudar a legislação trabalhista e previdenciária social (ORBEM, 2016). Ainda segundo Orbem (2016), o caso que se observa envolvendo Belchior e a Salta Lift ilustra a busca da organização em se desvincular do trabalhador enquanto peça permanente da engrenagem produtiva patronal, objetivando, assim, abolir o contrato por prazo indeterminado e tempo integral.

- **Representação Comercial**

O **Processo 9** envolve as empresas Leitys Brasil S.A e Lojon LTDA e a relação de terceirização envolvendo o trabalhador Fagner, o qual exerceu o cargo de representante de vendas durante um período de seis meses em contrato de trabalho firmado com a Lojon LTDA. Neste período, Fagner realizou atividades de representação comercial e distribuição de alimentos exclusivamente para Leitys Brasil, usando equipamentos, materiais de trabalho e uniforme com a logomarca desta. Segundo Fagner e uma testemunha ouvida em seu favor, ele participava de reuniões matinais às segundas-feiras, nas quais estavam presentes tanto os promotores e vendedores terceirizados, quanto os contratados diretamente pela Leitys Brasil. Além disso, a rota a ser seguida por Fagner podia ser definida tanto pela Lojon quanto pela tomadora de serviços. Eventualmente, o trabalhador recebia ordens de um funcionário da primeira mesmo Fagner sendo um prestador de serviços empregado da segunda.

O juiz que julgou o caso declarou a ilicitude da terceirização, uma vez que Fagner, além de executar serviços exclusivamente para a Leitys Brasil, realizava funções diretamente ligadas à atividade-fim da empresa. Ele trabalha com a representação comercial dos produtos fabricados pela Leitys em grandes redes supermercadistas, a exemplos de Walmart e Carrefour. Nestes locais, Fagner fazia uso de uniformes da empresa tomadora de serviços e se apresentava como funcionário da mesma. Portanto, além de todas essas evidências, o que corroborou com a decisão do juiz é o fato da Leitys contratar diretamente como funcionários promotores para exercerem as mesmas funções que Fagner exercia, não havendo motivos, se não o de fraudar a legislação trabalhista, para contratar terceirizados. Analisando este caso, percebe-se novamente, agora em outro setor da economia, como a fraude acontece no processo de terceirização. Mais uma vez nota-se aquilo que Antunes e Druck (2013) destacaram acerca da precarização do trabalho envolvendo as relações de trabalho flexível. A terceirização não necessariamente implica em precarização, conforme destacam Lima (2010) e Piccinini, Oliveira e Rübenich (2006), entretanto ela acaba abrindo um caminho para que as fraudes aconteçam, conforme percebido nos processos analisados até então. As funções que não fazem parte do núcleo do negócio podem ser terceirizadas objetivando a otimização dos processos (SOUZA; DÁVILA; DONADEL, 2008). Contudo, o que se percebe, conforme destacado por estes mesmos autores, é o emprego da terceirização não estratégica, orientada exclusivamente para a redução de custos, o que faz vincular a esta prática atributos de exploração do trabalho (SOUZA; DÁVILA; DONADEL, 2008).

- **Serviços de Silvicultura**

O último Processo analisado envolve o trabalhador Ariano e a relação de terceirização entre as empresas Cajay LTDA e Genylbar S.A. Ariano foi funcionário da Cajay durante 13 anos, empresa cujo objeto social é o aluguel de máquinas e equipamentos para construção sem operador, serviço de operação e fornecimento de equipamentos para transporte e elevação de cargas e pessoas para uso em obras. Ao longo destes anos, Ariano trabalhou como prestador de serviços na Genylbar S.A, empresa dedicada à produção e comercialização de celulose e seus derivados; serviço de florestamento e reflorestamento; preparo, beneficiamento e comercialização de madeiras apropriadas para fabricação de celulose e para consumo energético. As funções realizadas por Ariano estavam ligadas à silvicultura do eucalipto, como a preparação do solo, adubação e aplicação de herbicida, além de serviços ligados à colheita/corte de

eucaliptos nas florestas da Genylbar. Em suma, as funções realizadas por Ariano ao longo de sua jornada de trabalho estavam diretamente inseridas nas atividades-fim da empresa tomadora do serviço e não poderiam, portanto, ser passíveis de terceirização. A juíza que julgou este caso também declarou a ilicitude na terceirização e reconheceu o vínculo de emprego entre Ariano e a Genylbar S.A.

Nesta situação, tem-se mais um processo em que a organização utiliza trabalhadores terceirizados para executarem atividades-fim de seu processo produtivo. Uma questão que levanta a reflexão neste processo é o tempo que essa situação se manteve ativa. Ariano passou 13 anos trabalhando como prestador de serviços da Genylbar, sendo funcionário da Cajay e realizando atividades diretamente ligadas ao *core business* do negócio da primeira. Contrariando os resultados obtidos no relatório da DIEESE (2014), o qual informa que o tempo de permanência de trabalhadores terceirizados no mesmo emprego é, em média, 2,7 anos contra 5,8 dos trabalhadores tipicamente contratados, trata-se de um período relativamente longo, o que leva a questionar sobre efetividade da fiscalização do Ministério do Trabalho ou de qualquer outro órgão que pudesse verificar a existência de irregularidade neste tipo de contrato de terceirização. É importante ressaltar que não foi constatada, neste processo, a existência de funcionários contratados diretamente pela Genylbar executando as mesmas funções que Ariano, portanto, possuía funções específicas, mas que por fazerem parte das atividades-fim da Genylbar serviram para declarar a ilicitude da terceirização.

O **Processo 10** resume a lógica adotada pelas organizações no processo de terceirização não estratégica. Nos documentos analisados neste trabalho, percebeu-se a busca por redução de custos transacionais (SILVA, 1997) por meio da especialização em atividades que fazem parte do *core* do negócio (BRASIL, 1993), visando principalmente à lucratividade e à competitividade no mercado (VALENÇA; BARBOSA, 2002). Porém, o que se notou foi o emprego da terceirização não estratégica (SOUZA; DÁVILA; DONADEL, 2008), ligada à exploração e à precarização das relações trabalhistas (SOUZA; DÁVILA; DONADEL, 2008; ANTUNES; DRUCK, 2013).

## 5. Considerações Finais

Buscou-se com este estudo entender como as organizações, utilizando a estratégia de terceirização, acabam contribuindo com a precarização do trabalho. Além disso, objetivou-se descrever as práticas de terceirização através dos processos analisados e encontrar padrões de precarização nas organizações analisadas. “**Como as organizações contribuem com a precarização do trabalho por meio da terceirização de suas atividades?**” foi o problema de pesquisa utilizado para abordar um tema que possui importância não somente na esfera acadêmica, mas que também desperta interesses das organizações, dos trabalhadores e dos governos.

Analisando os dez processos de jurisprudência disponíveis no site do Tribunal Superior do Trabalho da 3ª Região, pode-se constatar que há uma ligação entre a terceirização e a precarização das relações trabalhistas. Nos autos analisados, notou-se que a prática de terceirizar atividades-fim do processo produtivo da organização é utilizada para reduzir custos com mão-de-obra e para transferir à empresa terceirizada a garantia dos direitos dos trabalhadores. Por meio da análise dos resultados, depreendeu-se que no setor bancário a estratégia de terceirização é usualmente aplicada, entretanto, não se pode generalizar esta observação, uma vez que o estudo foi realizado numa abordagem qualitativa e suas considerações ficam, portanto, a ele restritas.

É possível afirmar que os objetivos propostos foram atingidos. O levantamento bibliográfico sobre a terceirização como uma prática estratégica foi realizado, os documentos de jurisprudência do TRT do estado de Minas Gerais foram analisados e as práticas de terceirização foram apresentadas no trabalho. Logo, uma resposta que se chegou para o problema de pesquisa é que as organizações acabam contribuindo para a precarização do trabalho quando buscam realizar, através de empresa interposta, atividades diretamente ligadas ao seu *core business*. Ou seja, ao invés de contribuírem para geração de maior conhecimento entre as envolvidas, como destacado por Souza, Dávila e Donadel (2008) ou, ainda, canalizarem talentos e capacidades para atividades que agregam valor, conforme proposto por Leocádio (2005), ao terceirizarem atividades-fim para empresas interpostas as organizações acabam por segregar os trabalhadores em duas categorias, privando os terceirizados de direitos, benefícios, salários e outros privilégios que aqueles diretamente contratados possuem.

Aqui vale destacar uma limitação que este trabalho observou em seu desenvolvimento: a dificuldade em encontrar os dados para a pesquisa através dos sindicatos. De modo geral, este tipo de instituição se posiciona contra a precarização do trabalho, logo se esperava um acompanhamento por parte delas com relação aos processos trabalhistas envolvendo a terceirização, o que não pode ser percebido nos sindicatos da cidade de Uberlândia-MG. Ademais, outro ponto a se destacar sobre esta pesquisa é o fato dela ter sido analisada com base da legislação anterior à Lei 13.429/17, a qual foi sancionada em 31 de março de 2017 e atribui mudanças significativas com relação à terceirização e aos contratos temporários. Em sua publicação, a lei atribui legalidade à transferência de qualquer serviço da empresa tomadora para terceiros.

Por fim, deixa-se como sugestão para estudos futuros a realização de outra pesquisa, desta vez à luz da nova legislação acerca do tema, a fim de verificar os impactos que a Lei 13.429/17 terá nas relações trabalhistas. Para tanto, algumas perguntas podem servir para nortear o problema de pesquisa deste novo estudo: Será que com as novas regras os casos de precarização do trabalho diminuirão? Quais serão as novas formas que organizações encontrarão para burlar os direitos trabalhistas por meio da terceirização? Ou de fato a nova lei contribui para legalizar este tipo de trabalho? À vista disso, deixa-se como proposta um novo trabalho também de abordagem qualitativa para buscar mais respostas sobre este tema e sua conexão com a precarização do trabalho.

## **6. Referências Bibliográficas**

ANTUNES, R.; DRUCK, G. A terceirização como regra? *Revista Tribunal Superior do Trabalho*. Brasília, v. 79, n. 4, p. 214-231, out./dez. 2013.

ASSUNÇÃO, A. A.; CAMARA, G. R. A precarização do trabalho e a produção de acidentes na colheita de árvores. *Caderno CRH*. Salvador, v. 24, n. 62, p. 385-396, maio/ago. 2011.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 2ª ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNEY, F. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARTHELEMY, J. Os sete pecados capitais da terceirização. *RAE EXECUTIVO*. São Paulo, v. 3, n. 1, p. 63-79, fev./abr. 2004.

- BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia da terceirização. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n. 11, p. 6-11, mar./abr. 1993.
- CARELLI, R. L. *Formas atípicas de trabalho*. 2. ed. São Paulo: LTr, 2010.
- FARIA, A. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, H. H. T. S.; RAMALHO, J. R. (Orgs.) *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec, 1994.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERNANDEZ, F. P. F. *Relações entre a Gestão da Qualidade e a Terceirização*. 2003. 130f. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEOCÁDIO, L. C. S. *Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção*. 2005. 214 p. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2005.
- LIMA, J. C. A terceirização e os trabalhadores: revisando algumas questões. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. São Paulo, v. 13, n.1, p. 17-26. 2010.
- MINTZBERG, H; et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, P. R. S. Terceirização e precarização do trabalho humano. *Revista Tribunal Superior de Trabalho. Brasília*, v. 74, n. 4, p. 148-168, out./dez. 2008.
- OLIVEIRA, M. A. *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel, 1994.
- OLTRAMARI, A. P.; PICCININI, V. C. Reestruturação Produtiva e Formas de Flexibilização do Trabalho. *O&S – Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 13, n. 36, p. 85-106, jan./mar. 2006.
- ORBEM, J. V. A (re) construção de uma “nova” modalidade de trabalho denominada “pejotização” no contexto sociocultural brasileiro. *Revista Áskesis*. v. 5, n. 1, p. 143-156, jan./jun. 2016.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R.; RÜBENICH, N. V. Formal, flexível ou informal?: reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: PICCININI, V.; HOLZMANN, L.;

KOVÁCS, I.; GUIMARÃES, V. N. (Org.). *Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea*. 1 ed. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.

SÃO PAULO (Estado). DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. *Terceirização e Desenvolvimento: uma conta que não fecha*. São Paulo, 2014. 56p.

SARMENTO, C. L. *Terceirização e Custos de Transação: as perspectivas do prestador de serviços de TI, um estudo de caso*. 2006. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Estudos Administrativos. Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

SILVA, W. R. Terceirização: a integração acabou? *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6-15, out./dez. 1997.

SOUZA, L. L. C.; URIONA MALDONADO, M.; VARVAKIS, G. Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 51, n. 2, p. 188-201, mar./abr. 2011.

SOUZA, L. L. C.; DÁVILA, G. A.; DONADEL, A. C. Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 11, 2008, São Paulo. *Anais Eletrônicos*, São Paulo: SIMPOI.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TST. Súmulas do Tribunal Superior do Trabalho. *Tribunal Superior do Trabalho*, 2017. Disponível em: <[http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas\\_com\\_indice/Sumulas\\_Ind\\_301\\_350.html](http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html)>. Acessado em 14 de julho de 2017.

VALENÇA, M. C. A; BARBOSA, A. C. Q. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 163-185, jan./abr. 2002.