

VANTAGENS E DESVANTAGENS EM TERCEIRIZAR ATIVIDADES

Antonio Carlos Estender¹, Daniela Luiza de Macedo², Elis Regina Azevedo²

A realização de atividades organizacionais por pessoas distintas da organização é definida como terceirização, que consiste em transferir a terceiros a prática de atividades para as quais a execução destas pela empresa não é vantajosa, do ponto de vista financeiro, de qualidade, ou mesmo de especialidade. Surgiu na década de 50 no Brasil, inicialmente nas áreas de apoio como: conservação e limpeza, assistência médica, alimentação dos funcionários e segurança. Na atualidade, pelo choque das novas tecnologias de gestão, as atividades empresariais já optam em terceirizar outros segmentos, tais como logística, processamento de dados, assistência jurídica, contábil, e várias outras. Positivamente, na aplicação desta modalidade de contratação de serviços, se torna desnecessária a manutenção de uma equipe própria, por exemplo, salários, encargos sociais, treinamento de funcionários, equipamentos, espaços utilizados dentro da organização. Mediante a importância, o objetivo do presente estudo é explorar e expor, em termos gerais, as vantagens e desvantagens da implementação estratégica para a gestão empresarial e os principais aspectos da terceirização.

Palavras-Chave: Desvantagens. Processo. Terceirização. Vantagens.

The realization of organizational activities by different people in the organization is defined as outsourcing, which consists of transfer to third parties the practice of activities for which the implementation of these by the company is not advantageous from a financial point of view, quality, or even specialty. Emerged in the 50s in Brazil, initially in support areas, such as conservation and cleaning, medical care, food and employee safety. In actuality, by the new management impact, the business activities already opt to outsource other segments such as logistics, data processing, legal, accounting, and many others. Positively, in the application of this type of contracting services, it becomes unnecessary to maintain a team itself, for example, wages, payroll taxes, and employee training, equipment, spaces used inside the organization. In terms of importance, this study objective is to explore and explain, in general terms, the advantages and disadvantages of strategic implementation for business management and key aspects of outsourcing.

Keywords: Disadvantages. Process. Outsourcing. Advantages.

¹ Professor de Graduação, Pesquisa e Extensão. Universidade de Guarulhos - UnG. Pça. Tereza Cristina, nº 88. Campus Centro; Guarulhos - São Paulo - SP - Brasil. CEP: CEP: 07023-070. Email: estender@uol.com.br.

² Universidade de Guarulhos, Programa de Graduação em Administração. Pça. Tereza Cristina, nº 88. Campus Centro; Guarulhos - São Paulo - SP - Brasil. CEP: CEP: 07023-070. Email: danymacedo@yahoo.com.br; elis@uol.com.br.

1. INTRODUÇÃO

A terceirização tem dois propósitos muito evidentes: o econômico e o social. Sua razão econômica é permitir aos gestores a diminuição de custos com a exploração da mão de obra. Vários argumentos são usados no sentido de que se trata de especialização, de racionalização, mas tudo isso é secundário. Do ponto de vista dos funcionários, Suas opiniões e como se sentem em relação ao trabalho terceirizado. Porém, nesta pesquisa, vamos explorar a razão econômica, por que os empresários terceirizam as atividades de sua empresa, qual a razão para adotar tal procedimento?

Em razão da ausência de um plano de desenvolvimento estratégico tanto da parte dos governos federal, estadual e municipal, como a adotar uma política pública de redução de gastos de custeio da máquina administrativa, bem como de uma ação coordenada de um ciclo de investimentos públicos, tem sido de fundamental importância a adoção da prática de terceirização de serviços dentro das empresas.

De acordo com Martins (1994), em sua obra jurídica "A Terceirização e o Direito do Trabalho", 8ª edição, p.16, onde afirma: "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 de terceiros para a produção de componentes do automóvel, reunindo peças fabricadas por aqueles e procedendo à montagem final do veículo". A terceirização não está definida em lei, nem há norma jurídica tratando até o momento, do tema. "Trata-se, na verdade, de uma estratégia na forma de administração das empresas, que tem por objetivo organizá-la e estabelecer métodos da atividade empresarial".

As organizações têm a necessidade de criar e sustentar vantagens competitivas, e isso vêm proporcionando a criação de novos negócios com a intenção de reduzir custos e aumentar a produtividade, tornando os produtos e serviços capazes de competir no mercado. Surge a terceirização, e ganha destaque como uma atividade eficiente na racionalização de recursos humanos.

A terceirização já é uma prática antiga nas grandes economias mundiais, e surgiu no Brasil no final da década de 50, com as montadoras de automóveis e está ganhando impulso no país.

O artigo tem o objetivo de expor as vantagens e desvantagens em terceirizar as atividades-fim e foi realizado em uma empresa alemã, que atua na aviação. Sobre o ponto de vista econômico, iremos explorar as razões pelas quais os empresários adotam a terceirização em suas instituições e refletir sobre os dados estudados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Terceirização: suas vantagens e desvantagens

No Brasil, de acordo com Queiroz (1998, p.63) a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas de grande porte e multinacionais, principalmente as automobilísticas; no início dos anos 80 e até aproximadamente 1989, a prática era conhecida como contratação de serviços de terceiros e vinha sendo aplicada apenas para reduzir o custo de mão de obra, e o único objetivo das empresas em contratar terceiros para trabalhar era simplesmente para ter algumas economias em gerar ganho de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade.

Na iniciativa privada, o método de contratar outras pessoas, segundo Leiria & Saratt (1995, p.22), surgiu nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial e se firmou como técnica de administração empresarial a partir da década de 50 com o crescimento acelerado da indústria.

A terceirização é um processo pelo qual uma empresa contrata um trabalhador para prestar seus serviços a uma segunda empresa. A empresa contratante do serviço terceirizado se beneficia da mão de obra, mas não cria vínculo de emprego com o trabalhador, pois a empresa-contratante é colocada entre ambos. Se pensarmos na relação de trabalho "clássica", a terceirização pode causar estranheza. Ainda assim, é fórmula largamente aplicada por empresas que buscam reduzir custos com mão de obra, ou que precisam de determinado serviço que não diz com seu ramo econômico.

Infelizmente, é muito comum a contratação de trabalhadores por empresas para o desempenho de tarefas peculiares da tomadora, mas para receber menos do que os efetivos desta, só faz crescer. Embora a terceirização seja uma forma sofisticada de contratar, ela não pode servir de instrumento à exclusão social, pois o mau uso desta forma cria injustiça e discriminação e, no final das contas, freia o desenvolvimento econômico. Assim, parece-nos que o desafio está em equilibrar esta relação, seja com a estipulação de ajustes proporcionais para os contratos desta espécie, seja pelo patrocínio de ações judiciais que busquem reparar prejuízos ao trabalhador. A empresa que coloca trabalhadores “terceirizados” para realizar atividade que lhe é própria, ou que não admite este tipo de contratação, viola a Lei, prejudica o trabalhador e fica à mercê de ação trabalhista indenizatória.

E então, as empresas de pequeno e médio porte, mais ágeis, perceberam o momento de mudança no mercado e começaram a conquistar parcelas significativas do mesmo. Mas logo as empresas grandes se organizaram e buscaram novas saídas que as colocassem novamente no mercado ainda de forma mais competitiva, a partir daí, as incumbências pela execução das atividades secundárias, passou-se para terceiros. Surge então, o *outsourcing*, que em inglês significa terceirização, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação. (Giosa 1997, p.13).

Na terceirização como qualquer outra prática, há conceitos de emprego e empregador e limites jurídicos referentes à essa relação.

Conforme o art. 2º da CLT: “considera-se empregador a empresa individual ou coletiva que, assumido os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços.”

De acordo com o artigo 3º da CLT: “considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviço de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste mediante salário”. Dessa definição legal, obtêm-se quatro requisitos para a caracterização do empregador: É necessário ser pessoa física (pessoalidade), não-eventual (não eventualidade da prestação), ser subordinado (dependência hierárquica), receber salário (remuneração) e prestar os serviços pessoalmente (contrato intuito personae).

Sendo assim, a prática de terceirizar é definida por lei como um processo legal e planejado de transferência de atividades cedidas a terceiros, restando à empresa, somente as tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Segundo Martins (2001, p.23), a terceirização: consiste na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa.

Pode estar envolvido neste processo de contratação geração de bens ou serviços, como por exemplo, contratação de serviços de limpeza, de vigilância, segurança, atendimentos (como no caso a ser estudado) e até serviços temporários. Contudo, a terceirização nada mais é que um processo de transferência de atividades passadas para terceiros (empresa terceirizante ou contratada), concentrando para a empresa contratante apenas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

O processo de terceirização é legalmente permitido nas áreas de limpeza e segurança. O Tribunal Superior do Trabalho (TST) editou o Enunciado de Súmula nº 256 que representa o entendimento da Justiça do trabalho sobre a legalidade dos contratos de prestação de serviço, que quase nada contribuiu para flexibilidade dos mesmos.

Por outro lado, o Enunciado de Súmula nº 331 consagrou a liberdade em terceirizar, viabilizando a terceirização nos serviços de vigilância, nos serviços de conservação e limpeza e em outros tipos de serviços especializados direcionados à atividade-meio, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta, em relação de emprego constantes no artigo 3º da CLT.

Martins (2001, p.46), classifica as áreas terceirizadas como:

- a) Atividades acessórias da empresa: como limpeza, segurança, manutenção, alimentação, etc.
- b) Atividade-meio: departamento de pessoal, manutenção de máquinas, contabilidade;
- c) Atividades-fim: produção, vendas, transportes dos produtos etc.

O mais comum, no entanto, é a terceirização de serviços contábeis, jurídicos e informática (T.I).

As organizações estão buscando cada vez mais a modernização para que suas empresas tornem-se cada vez mais aptas para competir no mercado e enfrentar seus concorrentes, pois a terceirização é uma tendência atual das organizações que buscam alcançar maior produtividade, elevar o nível de qualidade e reduzir custos, para assim sobreviver em ambientes de alta competitividade e para isso, o empresário deve ter uma visão estratégica daquilo que almeja fazer dentro de sua organização, e deve começar através de um planejamento do que se pretende terceirizar.

Martins (2001, p.42) afirma que a principal vantagem sobre o aspecto administrativo seria a de se ter alternativa para melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido, e também a produtividade. Seria uma forma também de se obter um controle de qualidade total dentro da empresa, sendo que um dos objetivos básicos dos administradores é a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto ou serviço.

Quando se adota a terceirização, a empresa concentra seus esforços em uma só área produtiva, no que é especializada, melhorando assim a qualidade do produto ou serviço e sua competitividade. Entretanto, pretende-se uma redução de custos, principalmente dos custos fixos, transformando-os em custos variáveis, no caso de se terceirizar atividades de que não adicionam valor ao produto final, que variam em função da necessidade da empresa, enquanto os custos fixos determinam os riscos operacionais da empresa, ou seja, o nível de sua alavancagem operacional; um exemplo seria o de uma empresa que fornece a alimentação de seus funcionários em suas dependências. Ao terceirizar esse serviço, ela pode se desfazer do refeitório, de equipamentos e funcionários desta área, reduzindo assim o seu custo fixo, o qual passa a ser custo variável. A empresa pode também eliminar alguns investimentos em atividades de apoio, treinamento, espaços físicos, etc.

Queiroz (1998) aponta vários riscos legais que comprometem a organização quando a terceirização é erroneamente implantada. O principal é acerca do vínculo empregatício caracterizado nos art. 2º e 3º da CLT, que diz, "é empregado àquele que tem com o contratante

uma relação de pessoalidade, habitualidade, onerosidade que se traduzem em subordinação e dependência".

Analisando por outro lado, o do trabalhador, pode-se observar a perda do emprego, no qual tinha remuneração certa por mês, porém, com a terceirização passa a ser incerta, além de perder os seus benefícios sociais decorrentes do contrato de trabalho e das normas coletivas da categoria e também o custo das demissões que ocorrem na fase inicial da terceirização, além dos custos de mudança com relação à empresa que vai terceirizar seus serviços. As terceirizadas têm que se adequar às necessidades da empresa, como por exemplo, uma mudança de fornecedores ou de maquinários, o que pode ser difícil e gerar alguns custos adicionais.

De acordo com Martins (2001, p.46), um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a terceirização apenas como uma forma de reduzir custos, se esse objetivo não for alcançado implicará no desprestígio de todo o processo.

Considerando a assertiva de Thompson (1976, cap. 3) e Aldrich (1979, p. 267,290) de que existe uma racionalidade empresarial que direciona a empresa moderna para que ela possa expandir seus domínios e para que ela possa também ter poder frente ao seu ambiente operacional, por exemplo, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores (auditoria); a terceirização pode ir no sentido contrário à essa orientação, pois descentraliza o poder sobre os recursos da empresa contratante. Quando uma organização terceiriza a distribuição dos seus produtos, a mesma está reduzindo parte de seu poder em relação ao seu ambiente operacional, em benefício de outras organizações.

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado em uma empresa que opera no transporte aéreo de passageiros e carga. Sua sede fica localizada na Alemanha, e está neste mercado desde 1926, com centenas de funcionários pelo mundo, entre

cargos de chefia e operacional. O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é "compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva e cuja busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo.

Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas de educação e administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva

dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 2006).

Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998), estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado e que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

A análise do processo de terceirização foi feita através de estudo de caso, com base em referências bibliográficas, observação participante e entrevistas com aplicação de questionários junto a funcionários, gerência e áreas de operação, por meio de reuniões; a fim de tornar ainda mais definido o processo de terceirização adotado pela empresa.

O processo de investigação de dados secundários por bibliografia pesquisa os acontecimentos que fornecem aos estudiosos, bases sólidas para a elaboração de hipóteses e das justificativas dos problemas levantados. Tais bases sólidas para o tema em questão foram coletadas em artigos acadêmicos, teses, trabalhos de conclusão de cursos, trabalhos universitários que abordam as empresas em estudo, etc (LIMA, 1997).

Ao visitar o local de estudo, um observador preparado pode fazer observações e coletar evidências sobre o caso em estudo. "Estas evidências geralmente são úteis para prover informações adicionais sobre o tópico em estudo."

Segundo (YIN, 2005, p.91), para se aumentar a fidedignidade das observações, além de se ter roteiro definido no protocolo, pode-se designar mais de um observador e, após as observações, comparar os resultados das observações relatadas para se eliminar discrepâncias.

Para a entrevista, houve quatro momentos básicos que marcaram a análise do estudo da terceirização: primeiro, aplicou-se questões exploratórias à gerência da empresa, complementadas por reuniões com os membros da empresa. Foram entrevistados 3 funcionários da empresa, os quais são gerentes operacionais

contratados diretos pela empresa estudada, e intercalam seus dias de trabalho de acordo com a escala. Tais questões envolveram quatro pontos fundamentais:

- a) Quais as razões que levaram a organização a terceirizar suas atividades;
- b) Quais os benefícios trazidos com a aplicação da terceirização;
- c) Quais os principais problemas e falhas com a adoção da terceirização;
- d) Por que escolheram esta empresa para terceirizar as atividades.

Para as questões fechadas foram entrevistados 15 funcionários da empresa terceirizada, entre eles 3 líderes do setor e 12 funcionários operacionais. A entrevista foi realizada de forma individual para que não houvesse influência de outras respostas. As perguntas e respostas foram as seguintes:

- a) A empresa realizou um planejamento prévio do seu processo de terceirização?
- b) A instituição conhecia o histórico da empresa contratada e realizou alguma pesquisa sobre outros casos de terceirização em empresas com condições similares?
- c) Os funcionários estão satisfeitos com a empresa? Ela cumpre com suas obrigações, por exemplo, pagamento em dia, resolução rápida e eficaz dos problemas com funcionários? Os novos funcionários recebem treinamento adequado?

4. XPTO

A XPTO é uma empresa de aviação mundial alemã criada em 1926, logo após a guerra. Sobrevivendo apenas duas companhias aéreas da época e juntando as forças, fundaram a atual empresa, responsável pelo transporte aéreo de passageiros e carga, onde este estudo foi realizado. A mesma opera também com logística, manutenção, reparo e operação de voos e aeronaves, além de fornecer serviços de T.I. No grupo XPTO estão incluídas mais de 500 subsidiárias e empresas associadas. A companhia transportou cerca de 106 milhões de passageiros e

está em 9º lugar no *ranking* das maiores empresas do ramo da aviação.

A prática adotada na empresa em terceirizar suas atividades, de acordo com estudos feitos na organização, ocorre em vários países em que a empresa atua, seguindo o mesmo modelo com gerência e controle de voo próprio e as demais operações terceirizadas. A empresa contratada auxilia a empresa no atendimento ao passageiro, no *check in*, despacho de bagagem, abastecimento interno, limpeza e pequenos reparos na aeronave.

A empresa está tentando aumentar seu lucro em € 1,5 bilhão (US\$ 2 bilhões) em 2015, ante 2011, sob seu programa de reestruturação *Score* e para isso recorre à medida de corte de custo. Ela tem tomado medidas que vão da expansão de sua unidade de baixo custo Germanwings, uma de suas subsidiárias, ao corte de um total de 3.500 empregos de escritório e até o leilão de assentos de classe executiva.

Na Alemanha, a empresa planeja transferir funcionários trabalhando em mesas de *check-in* e balcões de venda de passagens em aeroportos como Berlim, Hamburgo e Düsseldorf para companhias separadas.

No caso da base instalada no Brasil, diante da necessidade de redução de gastos na empresa, a mesma optou por terceirizar funcionários do *check in* e demais atividades operacionais, já que esta prática é mais comum nos aeroportos brasileiros. Então, decidiu por uma organização que gerasse menos custos, o que foi uma má escolha, resultando em diversos problemas e gastos para a parte contratante dos serviços terceirizados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com Martins (2001, p.46), um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a terceirização apenas como uma forma de reduzir custos, se esse objetivo não for alcançado implicará no desprestígio de todo o processo.

Os problemas encontrados a partir da observação participante foram muitos, entre eles a

falta de equipamentos para o cumprimento das atividades. Problemas relacionados à bagagem, como frequente extravio de malas e atraso no abastecimento e limpeza da aeronave, o que ocasionava por diversas vezes atraso na decolagem. Por falta de treinamento para os funcionários que realizam essas atividades, houve um momento em que um dos colaboradores danificou seriamente a aeronave, um Boeing 747-400, ocasionando um cancelamento de voo.

As respostas para as questões propostas na entrevista basicamente foram as seguintes: os objetivos para a implementação da terceirização foram reduzir custos, melhorar a qualidade do serviço e centralizar as atividades desenvolvidas como *check in* e rampa (bagagens). A empresa teve um planejamento prévio do seu processo de terceirização e por isso os funcionários estavam cientes de que, de fato, a empresa iria terceirizar suas atividades. A escolha da empresa definiu-se a partir do preço ofertado pela empresa contratada.

Todos os funcionários estão desmotivados e reclamaram da empresa terceirizada, pois enfrentam problemas como atraso de pagamentos, erros na folha de pagamento e problemas na marcação do ponto eletrônico. Ressalta-se ainda que a resolução dos problemas dos funcionários é lenta, e em alguns casos não ocorre o recebimento de benefícios.

No decorrer deste estudo, as companhias aéreas receberam do Tribunal Superior do Trabalho (TST), uma intimação para que se torne efetiva, a contratação direta dos funcionários que desenvolvem atividades-fim, ou seja, que tenham contato direto com os passageiros, o que foi mais uma agravante para a empresa em que este estudo foi realizado voltasse a ter funcionários próprios.

Analisando todos os fatores acima relacionados, o preço ofertado pela empresa terceirizada não corresponde à qualidade de seus serviços, pois neste caso, a empresa contratante do serviço teve prejuízo em suas ações por diversas vezes, como por exemplo, custos com o pátio do aeroporto com a aeronave em solo, principalmente em ocasiões de atraso e cancelamento do voo.

Nesse sentido, quem pretende terceirizar a sua empresa deve acima de tudo buscar qualidade nos serviços oferecidos pelas terceirizadas; para que a parceria dê certo, deve ter confiança no

parceiro, visando à necessidade de se fazer a escolha correta quando terceirizar.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de economizar, aproveitar melhor os recursos e otimizar o tempo, visando sempre ao aumento da competitividade, surgem as estratégias administrativas de gestão, como a terceirização.

O objetivo do estudo foi explorar, expor e refletir sobre as vantagens e desvantagens da terceirização, e ao longo deste processo descobriu-se que para esta organização, houve mais desvantagens; talvez pela má escolha da empresa para auxiliar em suas operações. Para algumas empresas, erroneamente, mão de obra quer dizer custos, e para aumentar o lucro, um dos caminhos é reduzir seus gastos, dá-se a lógica que reduzindo o efetivo e tudo a ele ligado, a empresa alcançará aumento nos lucros e a eficiência de suas operações, mas neste caso houve muito mais prejuízos do que efetivamente o bem-estar da organização.

Embora a terceirização seja uma forma sofisticada de contratar, ela não pode servir de instrumento à exclusão social, pois o mau uso desta forma cria injustiça e discriminação e, no final das contas, freia o desenvolvimento econômico. Assim, parece-nos que o desafio está em equilibrar esta relação, seja com a estipulação de ajustes proporcionais para os contratos desta espécie, seja pelo patrocínio de ações judiciais que busquem reparar prejuízos ao trabalhador. A empresa que coloca trabalhadores “terceirizados” para realizar atividade que lhe é própria, ou que não admite este tipo de contratação, viola a Lei, prejudica o trabalhador e fica à mercê de ação trabalhista indenizatória.

Como sugestão para a melhoria da empresa, e para que esteja de acordo com a lei, voltar para suas operações diretas, ou seja, ter seu próprio efetivo e equipamentos foi a melhor opção, já que empresas terceirizadas no ramo da aviação sofrem com os mesmos problemas relatados neste estudo, e devido às dificuldades que os funcionários enfrentam como, atraso no pagamento, descontos indevidos, entre outros, percebe-se que estão desmotivados.

Conclui-se que este estudo contribuiu para o tema, pois não é um tema explorado e que merece mais atenção dos órgãos trabalhistas para desenvolver leis que zelam pelo bem-estar das instituições envolvidas no processo e para o colaborador. E também para que as organizações se aperfeiçoem, elas devem planejar suas atividades e ações estratégicas constantemente, manter os funcionários motivados, estar presentes em seus processos e visar à terceirização como uma ferramenta auxiliar para a empresa e não um meio de apenas reduzir custos e responsabilidades sobre seus colaboradores e processos.

7. REFERÊNCIAS

- ALDRICH, Howard E. *Organizations & Enviroments*. N. J. Prentice-Hall Inc., 1979. P 267-268 e 290-291.
- BRASIL. TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Enunciado Nº 256, de 22 de setembro de 1986. Contrato de prestação de serviços: Legalidade – Revisto pelo Enunciado Nº 331. Diário da Justiça [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 30 set. 1986. Seção 1.
- BONOMA, Thomas V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. *Journal of Marketing Research*, Vol XXII, May 1985.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: Silva, A. B., Godoi, C. K., 2006.
- LEIRIA, Jerônimo Souto, SARATT, Newton Dornelles, *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. 8. ed. São Paulo: Gente, 1995.
- LIMA, Manolita Correia. *A engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Unidas. 1997. 162pp.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual e terceirização*. 9. ed. São Paulo: STS, 1998.
- GIOSA, Lívio Antônio. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MARTINS, Sérgio Pinto. *A Terceirização e o direito do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias*. 2º ed. São Paulo: Atlas. 1994. 116p.
- MERRIAM, S.B.: *Qualitative research and case study applications in education*. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.
- RYNES, S., GEPHART, R. P., JR. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454-461. 2004.
- THOMPSON. J.D. *Dinâmica organizacional*. São Paulo. McGraw-Hill, 1976, cap. 3.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradutor: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 205p.