

## VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO EM REFORMAS DE GRANDE PORTE – ESTUDO DE CASO

Gabriela Muniz Alves<sup>1</sup>  
Gilmara Dannielle de Carvalho Rocha<sup>2</sup>  
Keny Rodrigues Batista<sup>3</sup>

### RESUMO

Na atual conjuntura os processos de gerenciamento de obras têm se desenvolvido com o objetivo de otimizar o tempo e diminuir os custos. Este trabalho tem como objetivo estudar um desses processos: a terceirização. Ademais, torna-se viável a avaliação das vantagens e desvantagens da terceirização em reformas, principalmente as consideradas de grande porte. A metodologia se baseia na análise de referenciais bibliográficos sobre a terceirização específica nas obras e seus impactos positivos e negativos para a contratante e um estudo de caso de uma reforma interna em uma das lojas de uma rede brasileira de supermercados atacado-varejista. A pesquisa conseguiu obter como consequência uma comparação prática dos benefícios e prejuízos da terceirização, como resultou em opções de melhorias para que esses procedimentos sejam totalmente viáveis. Por fim, compreendendo que os processos práticos são necessários para potencializar a gestão, viabilizando a ação de externalizar um determinado serviço.

**Palavras-chave:** Construção civil; Terceirização; Vantagens; Desvantagens; Reformas.

### ABSTRACT

In the current situation, construction management processes have been developed with the aim of optimizing time and reducing costs. This work aims to study one of these processes: outsourcing. Furthermore, it becomes feasible to assess the advantages and disadvantages of outsourcing in renovations, especially those considered to be large. The methodology is based on the analysis of bibliographic references about specific outsourcing in works and its positive and negative impacts for the contracting party and a case study of an internal renovation in one of the stores of a Brazilian wholesale-retail supermarket chain. As a result, the research was able to obtain a practical comparison of the benefits and losses of outsourcing, as it resulted in improvement options so that these procedures are fully viable. Finally, understanding that practical processes are necessary to enhance management, enabling the action of externalizing a particular service.

**Keywords:** Outsourcing; Benefits; Disadvantages; Renovations.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o forte avanço da tecnologia, a engenharia não se limita mais apenas em construir, mas construir no menor tempo possível. A qualidade deve se manter superior, mas os processos construtivos devem ser acelerados. “Lembra-te que tempo é dinheiro”, como afirma Pierucci (2004, p.42).

---

<sup>1</sup> UNIESP Centro Universitário - (20171075034@iesp.edu.br),

<sup>2</sup> UNIESP Centro Universitário - (rochagdc@gmail.com),

<sup>3</sup> UNIESP Centro Universitário - (kenyrodriques.prof@gmail.com)

Para atingir tal objetivo, as empresas e construtoras têm percebido a importância de adquirir ferramentas para gerir o tempo: uma boa gestão e planejamento, *softwares* avançados e sincronizados com as diversas disciplinas, processos construtivos rápidos e eficientes e a terceirização de serviços específicos, onde se considera a terceirização como uma ferramenta gerencial que deve ser privilegiada como um vetor que se insere na busca de competitividade por parte de todos os segmentos produtivos (DANTAS, 2012).

A terceirização ou *outsourcing*, do inglês, é a forma de organização estrutural que permite a uma empresa transferir à outra sua atividade-meio, proporcionando recursos para sua atividade-fim, reduzindo a estrutura operacional, diminuindo os custos, economizando recursos e desburocratizando a administração. Junior e Pires(2005, p.311)apresentam o *outsourcing* “como o fornecimento de bens e serviços, que anteriormente eram produzidos internamente dentro da organização, por fornecedores externos”.

Para essa modalidade a legislação se baseava somente na Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, onde a terceirização era vista como trabalho temporário, apenas para atender necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou ao acréscimo extraordinário de serviços (BRASIL, 1974), até que a Lei Nº 13.429/2017, também conhecida como Lei da Terceirização, foi sancionada definindo como constitucional a contratação de terceiros para as atividades-fim, editando essa definição, tendo o trabalho temporário como aquele prestado por pessoa física contratada por uma empresa de trabalho temporário que a coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços, para atender à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços (BRASIL, 2017).

Segundo Barreto (2010), a verdadeira terceirização, ou pelo menos aquela aceita pela nossa legislação, não visa precarizar os direitos trabalhistas, e sim tornar a atividade econômica mais dinâmica e eficiente, através da divisão de tarefas complementares entre as empresas.

Avaliando os serviços da construção civil, percebemos a existência de diversas etapas mesmo na construção de uma simples casa, tais como: fundação, estrutura, alvenaria, revestimento, forro, hidráulica, elétrica, pintura. E para executar os serviços com precisão e qualidade, deve-se ter domínio das áreas e equipes especializadas. Com isso, percebe-se a necessidade de direcionar serviços específicos a empresas especializadas, terceirizando a realização da atividade. Não se trata de modismo e sim de um conceito de produção que se assenta na parceria consciente entre empresário e trabalhador especializado em determinada atividade, por meio do qual as empresas poderão concentrar todos os seus esforços na sua atividade essencial (ABREU, 2006).

O presente trabalho aborda a terceirização como objeto de estudo e analisa as vantagens e desvantagens da sua aplicação na construção civil, esboçando relatos de uma experiência prática da prestação de serviços de terceiros em reformas de grande porte de uma construtora com sede em Anápolis-GO, que detém clientes importantes do comércio atacadista. O objetivo será apontar as vantagens e desvantagens da contratante sobre a contratada nas diversas áreas de uma reforma, o impacto da terceirizada sobre a empresa de contrato originário, as situações formadas a partir desse pacto contratual e a viabilidade desta forma de prestação de serviço em uma reforma interna, em João Pessoa, na Paraíba. Locada em uma grande empresa atacadista, apontando melhorias e analisando as alternativas ao longo desta obra nos setores da pintura, marmoraria, alvenaria, elétrica e serralharía.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 TERCEIRIZAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Segundo Favretto (2019) percebe-se que com a globalização a queda de barreiras comerciais e o crescimento da competitividade, as empresas estão aplicando maiores esforços em abrir espaços para o trabalho de terceirizados. Nisso, vemos o desenrolar da terceirização na indústria da engenharia, a qual era limitada apenas às atividades-meio, como limpeza e informática. Com a reforma trabalhista de 2017, o setor da engenharia pôde ter uma visão ampla dessa prática, podendo terceirizar também sua atividade-fim, e atuar na gestão, qualidade e fiscalização dos serviços.

A terceirização na construção civil consiste em contratar profissionais como pessoas jurídicas e não como físicas, procurando otimizar o tempo, a economia operacional, aumentar a produção e fazer uso indireto desses funcionários que geralmente são especializados em alguma etapa do processo produtivo. Assim, ela foca na sua atividade-fim e delega a atividade-meio. A divisão de etapas produtivas para prestadores de serviços terceirizados é instrumento essencial para acesso a melhores técnicas, tecnologias e eficiência, com reflexo direto no custo do produto (SILVA, 2017).

Schwartzman e Castro (2013) constataram a realidade dos profissionais no setor da construção civil, onde na maior parte das obras é de baixa escolaridade, e entenderam que existe uma percepção generalizada de que o Brasil não está formando pessoas com as qualificações mínimas necessárias para o exercício da cidadania e para a inserção produtiva no mercado de trabalho, resultando na debilidade do entendimento dos serviços e aumentando significativamente a constância da fiscalização.

Outro problema enfrentado por esses trabalhadores é a rotatividade dos funcionários no setor, a demissão seguida de uma nova contratação de outro colaborador. Esse fator pode estar relacionado diretamente às condições de trabalho adversas e à falta de qualquer perspectiva no que se refere à qualificação profissional, além da falta de uma remuneração adequada. Outro fator a se considerar é que as empresas brasileiras não têm uma política de gestão de recursos humanos que consiga manter os funcionários empregados. Muitas vezes, os funcionários ficam na empresa somente no período de construção da obra, sendo dispensados em seguida (OLIVEIRA, 2010).

O treinamento das equipes na engenharia civil também pode ser implantado como um dos objetivos da terceirização visto as dificuldades dos profissionais nessa área de atuação e a necessidade de melhorar a qualificação dos trabalhadores. A qualificação está associada a programas de treinamento mais eficientes, para que possa proporcionar ao trabalhador condições de aprendizagem e, principalmente, de aplicação da mesma aprendizagem em seu trabalho diário (OLIVEIRA, 2010).

Analisando a amplitude da construção civil, também se percebe a expectativa além do imóvel, as construtoras vendem *status*, um produto que se torna qualidade de vida, bem estar. Pensando nisso, a especialização nos serviços adjuntos a construção se transforma em diferencial, pois entrega serviço de qualidade especializado e apresenta maior repetição da atividade, assim como uma continuidade e um maior aprendizado a respeito dos processos necessários para este serviço, elevando o padrão desse *status* (TERRA, 2017).

Dentre as áreas específicas carentes pela terceirização, se encontra o setor de marmoraria, por ser um serviço crítico que demanda o zelo e atenção do profissional, pois do contrário, desencadeia desperdício de materiais, prejuízos financeiros, atrasos no cronograma e no planejamento referência para a obra e o próprio retrabalho, que significa qualquer atividade ou processo que por algum motivo teve de ser refeito, gerando um custo adicional e um impacto na linha de produção (CAZELATO, 2014).

Nos serviços de pintura, a terceirização entra como agente catalisador do acabamento na construção civil, pois enquanto o processo construtivo está em finalização nos pavimentos, a pintura é estimulada a iniciar as atividades nas áreas completas ganhando tempo, o que fundamenta as teorias do planejamento de obras, onde é preciso reduzir ao máximo o tempo de espera entre as atividades a serem realizadas, executando todas as atividades de maneira contínua sem interferências (PRADO, 2002).

Segundo a Norma Regulamentadora Nº 18 (BRASIL, 2020) a execução e manutenção das instalações elétricas devem ser realizadas por trabalhador qualificado, e a supervisão por profissional legalmente habilitado, também sujeitando o funcionário a todas as normas de segurança, onde a conscientização do uso do Equipamento de Proteção Individual (EPI) é normativa, sendo requisito de uma contratação de prestação de serviço, assegurando a fiscalização interna da própria terceirizada para com a contratante.

A documentação trabalhista da empresa prestadora de serviços deve estar alinhada com as Leis e Normativas em vigência, bem como a condição necessária para se inserir na terceirização. São requisitos para funcionamento e registro da empresa de trabalho temporário no Ministério da Economia e Secretaria do Trabalho (BRASIL, 2017).

I - prova de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), do Ministério da Fazenda;

II - prova do competente registro na Junta Comercial da localidade em que tenha sede;

III - prova de possuir capital social de, no mínimo, R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

O terceirizado também pode prestar seus serviços como pessoa física, obtendo uma relação com a Prefeitura da cidade, podendo emitir Nota fiscal de seus serviços, com o número do cadastro de Pessoa Física (CPF) e as documentações necessárias a cada localidade. A emissão de Nota fiscal, recibo ou documento equivalente, relativo à venda de mercadorias, prestação de serviços ou operações de alienação de bens móveis, deverá ser efetuada, para efeito da legislação do imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza, no momento da efetivação da operação (BRASIL, 1994), onde quaisquer transações realizadas com bens e serviços, devem seguir essa prática, seja por pessoas físicas ou jurídicas.

Outro ponto relevante para tomada da externalização dos serviços é o custo daquela operação. Executar um estudo referente à equipe atual locada na obra é conhecer os seus recursos como também reconhecer seus limites, o planejamento de gestão e financeiro é essencial. Para Silva (2011) a ação de se planejar não pode ser entendida apenas como algo que se faz no início do projeto, e sim como algo que acompanha a evolução do mesmo e corrige seus rumos quando aparecem desvios indesejáveis.

Uma boa avaliação da equipe atual define os parâmetros internos disponíveis para determinada atividade. Santos *et al* (2013) determinaram o planejamento relacionado a elaboração de objetivos e metas a serem atingidas, baseado nos pontos fortes, fracos e oportunidades da empresa, que influenciam diretamente no sucesso do negócio. Assim, percebe-se a viabilidade de mobilização de equipes externas da empresa, terceirização ou uso dos recursos internos.

## 2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Dentre as ferramentas do processo administrativo de uma obra de engenharia, o planejamento se apresenta como fator de referência no mercado, visto que o detalhamento desse mecanismo traz direcionamento, o mercado onde a empresa está inserida, qual a mão de obra disponível, seus recursos financeiros, concorrência, soluções alternativas para eventuais

imprevistos, aumento dos lucros e da produção, como também o *marketing* positivo para os consumidores do produto final (SANTOS, *et al*2013).

Esmiuçando essas técnicas, o profissional especializado traz aos contratantes possibilidades possivelmente ocultas, as quais despertaram a aquisição desses serviços na indústria da engenharia. A terceirização da gestão e planejamento veio como um apoio adicional as atribuições do engenheiro responsável da obra, guiando de forma técnica o profissional ao caminho mais produtivo, usufruindo de seus recursos próprios, gerando a desburocratização na estrutura organizacional da empresa, otimizando o tempo e ampliando o lucro (SOUZA, 2006).

Ainda segundo Souza (2006) o uso da terceirização traz vantagens e desvantagens como qualquer outro artifício, sendo necessária a análise da implantação ou não deste mecanismo para as obras de engenharia. Ele afirma que vantagens vêm sendo associadas à adoção da terceirização, tais como o acesso a novos recursos tecnológicos e inovações, previsibilidade dos gastos, custos e prazos e acesso de pessoal qualificado.

Outros fatores positivos são notados, como: aumento da produção; execução do serviço por empresa especializada no setor da atividade reduzindo desperdícios; fiscalização adjunta da própria terceirizada; otimização do tempo; economia dos recursos próprios da equipe da empresa; adição do planejamento da empresa terceirizada; o foco no *core business*, ou seja, o negócio principal que é o centro nas atividades relacionadas diretamente ao lucro, menos encargos trabalhistas; possibilidade de crescimento sem grandes investimentos; integração da empresa por diminuir o quadro de funcionários deixando a hierarquia mais simples; aquisição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) específicos e ferramentas por conta do terceiro; etc. Nisso, é perceptível a adesão da terceirização como evolução da competição empresarial, onde a qualidade não é mais um objetivo, é premissa, impulsionada pelo alto nível de exigência dos consumidores e explosão tecnológica, com o aumento do conhecimento da população (MULLER, 2003).

Como desvantagens, a terceirização a exemplo das demais formas atípicas de contrato de trabalho, possui especificidades que remetem as características de precarização: a dependência de a empresa terceirizada finalizar o serviço para concluí-lo de fato; o abandono das funções por parte da terceirizada; execução irregular dos serviços prestados; criação de clima hostil com os funcionários próprios da empresa contratante; problemas com legislações e processos legais; dependência da saúde financeira da terceirizada; ameaça à confidencialidade da empresa e a dificuldade em encontrar empresas especializadas na mesma região da obra (ANDRETA, 2016).

Imhoff e Mortari (2005) apresentaram uma das principais desvantagens/riscos da terceirização contratar empresas inadequadas para realizar serviços, sem competência e idoneidade financeira, podendo advir problemas principalmente de natureza trabalhista, ressaltando a importância da reputação corporativa. Outro risco é o de pensar na terceirização apenas como forma de reduzir custos, se esse objetivo não for alcançado, ou no final a terceirização não der certo, implicará no desprestígio de todo processo.

A reputação se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização (THOMAZ, 2010). Para terceirizar um serviço é importante além de um bom orçamento, uma boa reputação corporativa, pois a pesquisa do nome da empresa ou pessoa física indicará processos negativos, opiniões de antigos clientes, possível erro e se a contratante poderá suportar tais deslizos. Um fator importante e inovador é ouvir os empregados do futuro parceiro, conversar com empresas que já utilizam os serviços, conhecer planejamentos a curto e longo prazo e principalmente, conhecer a filosofia central da empresa (SOUZA, 2006).

### 2.3 TERCEIRIZAÇÃO COMO DIFERENCIAL ADMINISTRATIVO

A análise dos benefícios e malefícios de uma atividade traduz a validade da decisão a transmitir os serviços a terceirizados. É a famosa relação custo-benefício, usada como referência em vários processos de planejamento e gestão. Imhoff e Mortari (2005) sugeriram ao buscar terceirizar com êxito, o dever de se procurar um parceiro e não apenas um prestador de serviço, adequando suporte às atividades a ele confiadas. Levando esse ponto em consideração, aderimos à terceirização acreditando nos seus benefícios e lucros. Mas quando reparar em que ponto se está perdendo?

A entrega de serviços específicos a terceiros pode ser muito vantajosa, quando se emprega uma empresa ou pessoa física especializada, com compromisso na produção esperada, propenso a realizar acordos, com boa fiscalização interna, controles de qualidade, proatividade na agilidade de decisões, foco nas responsabilidades contratuais, treinamento das equipes, apresentação da equipe de forma organizada (fardamento, equipamentos de segurança, ferramentas). Quando as demais qualidades profissionais são atingidas, a terceirização cumpre com seu objetivo de desburocratizar processos múltiplos trazendo lucro e agilidade.

Mas quando a terceirização não é mais vantajosa se torna um ponto desagradável para a contratante, sendo por atrasos de entrega de serviços, retrabalho, debilidade de saúde financeira da terceirizada, problemas com legislações e processos legais, sede da empresa longe da região de execução (dificuldade de comunicação), horários diferentes de execução de serviços (para casos onde os serviços são impedidos de serem executados no horário comercial), quando os problemas são recorrentes e pendentes, é hora de reavaliar essa proposta. Se a análise conclusiva for de déficit econômico e dos intervalos para execução dos serviços a terceirização falhou no seu objetivo final. Isto pode gerar perda de competitividade e perda de imagem positiva da empresa, além dos custos envolvidos na reestruturação do processo. Assim, um erro no processo decisório pode ser crucial na existência de uma empresa (BANDEIRA, 2009).

Nestes casos, deve-se analisar a modalidade da terceirização (física ou jurídica), seu escopo total, acordos de medição por execução, forma da compra dos materiais para aquele serviço, o cronograma atual para aquele serviço, valores contratuais e os que foram efetuados e a análise da suspensão deste contrato para nova pesquisa corporativa na busca de novos parceiros.

Se a suspensão do contrato for a melhor solução, a pesquisa de novas empresas deve ser feita de forma imediata a fim de atender os prazos definidos no cronograma da obra. Nisso, quando a contratante substitui a terceirizada problemática por outra empresa e tem um bom retorno, a terceirização cumpriu seu objetivo final. Entretanto, quando a empresa substituta provoca prejuízos novamente, o caso agrava e a empresa arca com os prejuízos para evitar a problemática chegar ao cliente. Logo, a contratante terá de arrecadar lucros de outra área da empresa, podendo até interferir nos valores do produto final.

Para evitar tais constrangimentos é imprescindível o estudo da escolha pela terceirização, visto os extremos que se pode chegar, a investigação da reputação corporativa, pesquisa de satisfação dos funcionários da empresa candidata a terceirização, petição de referências de clientes e serviços (portfólio), apresentação de documentação e certidões comprobatórias da legalidade da empresa, descredibilizar orçamentos muito abaixo do mercado e a criação de cláusulas contratuais de confidencialidade para preservar os métodos e fórmulas da contratante.

Logo, a aplicação de medidas preventivas encaminha a opção da terceirização com seguridade e tranquilidade, assegurando a contratação com responsabilidade de gestão resultando no gozo dos benefícios deste mecanismo.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi efetuada com base no estudo de um processo de gerenciamento de obras designado como terceirização. O mesmo divide-se em duas etapas: pesquisas bibliográficas e de estudo de caso. Na primeira etapa realizou-se um levantamento de autores diversos da administração, engenharias e história, fundamentando os apontamentos e afirmações desta investigação. A segunda etapa compreendendo o estudo de caso em uma empresa goiana, terceirizada, prestando serviços a uma grande empresa atacadista em João Pessoa-PB no período de maio de 2020 a janeiro de 2021, onde nesta execução se deriva várias áreas para uma nova terceirização nos setores da pintura, alvenaria, marmoraria, serralharia e elétrica.

O método utilizado na investigação é a pesquisa qualitativa aplicada de caráter exploratório. Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995).

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento, onde vários tipos de dados são coletados e analisados sendo predominantemente descritivos. A preocupação com o processo é muito maior que com o produto. O interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas buscando a compreensão do fenômeno e a análise dos comportamentos nessa interação entre contratante e terceiro, tendo como objetivos principais a apreensão e interpretação das relações para com a sociedade e o setor privado (OLIVEIRA, 2011).

Como protótipo da análise em questão é apresentado o tratamento e análise de relevância teórica de repetição, usando três ferramentas da pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Segundo Godoy (1995) a pesquisa etnográfica abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo (com especial atenção para as estruturas sociais e o comportamento dos indivíduos enquanto membros do grupo) e a interpretação do significado desses eventos para a cultura do grupo.

Portanto, foram usados todos os métodos da pesquisa qualitativa com observância dos processos defeituosos, suas causas e possíveis soluções, como também dos casos de desempenho positivo do fenômeno e suas causas, trazendo como objeto de estímulo a aderência da ideia geral.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo foi baseado nas experiências de empresas terceirizadas em uma reforma interna de grande porte em uma empresa atacadista do setor de alimentos em João Pessoa-PB, com as diversas áreas contempladas: pintura, marmoraria, alvenaria, elétrica e serralharia. A fim de representar essas empresas chamaremos de empresas A, B, C, D e E, representando os setores respectivamente.

Seguindo as etapas do planejamento estratégico com a terceirização, dever ser feito a investigação corporativa da empresa, onde é apresentado possíveis *déficits* financeiros, problemas de natureza trabalhista, processos judiciais e/ou criminais. A investigação corporativa é importante, pois já elimina a empresa do processo de concorrência para a terceirização, e evita problemas futuros com órgãos públicos e com o cliente final.

Outra pesquisa realizada é a de valor referencial de mercado, ou seja, o valor para executar o serviço na região, que varia em cada Estado, esse é o fator crucial que ainda

domina a escolha da empresa terceirizada nos processos de pesquisa, o qual em alguns casos é a causa da falha desse mecanismo de gestão, pois a escolha da empresa terceirizada deve se basear em preço, qualidade e responsabilidade corporativa. Norteados essa ferramenta com o objetivo de diminuir custos e dar celeridade aos processos.

Ademais, deve ser feita a pesquisa de referências de clientes antigos, funcionários e/ou sócios, que possam atestar como testemunha do bom desempenho do profissional e da empresa possivelmente contratada.

No caso em estudo, as empresas foram contratadas pelos seguintes motivos, como apresenta o Quadro 1:

Quadro 1: Motivação para efetivação dos contratos de terceirizados

EMPRESA	MOTIVO DA CONTRATAÇÃO
A (Pintura)	Indicação de um membro da empresa
B (Marmoraria)	Disponibilidade da região
C (Alvenaria)	Referência de outras obras
D (Elétrica)	Qualidade e conhecimento do setor
E (Serralharia)	Preço referencial de mercado

Fonte: Autoras, 2021.

No caso analisado, os cronogramas foram pontos cruciais na decisão da terceirização, pois externalizando os serviços de diferentes áreas, se concretiza o desenvolvimento da obra com várias frentes de serviço, concluindo-a de forma ágil. A fiscalização deve ser redobrada, pois a responsabilidade da execução dos serviços recai sobre a contratada originária. Outro ponto crucial é o foco na administração de custos da obra, onde a empresa gestora se beneficia na otimização do tempo na gerência das equipes do que no próprio serviço a ser executado.

Na pintura (empresa A), a empresa terceirizada foi contratada com a indicação de um membro da empresa contratante, de Goiânia-GO, para serviços de pintura em altura de fachadas e fechamentos metálicos, alvenarias internas, gradis, perfilados, esquadrias, dentre outros. Pela quantidade de serviços em altura, a empresa usa plataformas de trabalho aéreo para dar agilidade ao serviço, onde é necessário qualificações de profissionais para controlar essas máquinas. Logo, a empresa optou trazer a empresa terceirizada para João Pessoa, arcando indiretamente com custos de passagens aéreas, moradia, alimentação e traslados. Ademais, foi realizada pesquisa de preço de mercado, pesquisa de referências, mas não houve investigação corporativa.

Na marmoraria (empresa B), a empresa terceirizada foi encontrada por pesquisas de mercado e pela carência de empresas e profissionais experientes na região. Pois, o serviço se executado de forma irregular aumenta o desperdício financeiro e material, e, além disso, o retrabalho e nova compra de matéria prima, pelo material não admitir emendas. Nesta área, a empresa admitiu boas referências de clientes do mesmo ramo da cliente final, preço acessível, experiência na execução de divisórias de banheiros coletivos, bancadas, prateleiras, soleiras, portais e rodapés. No entanto, não foi feita a investigação corporativa.

Na parte civil (empresa C), em alvenarias, a empresa terceirizada veio de Goiânia-GO, com boas referências, preço de mercado e investigação corporativa positiva. Com ampla experiência no âmbito das grandes reformas e equipe com boa negociação de preços e serviços. Foram realizados muros externos, internos, novas salas de escritório e cafeteria. Neste caso, a avaliação da empresa também incluiu a forma de gerir os transtornos de uma obra com o estabelecimento em funcionamento. A contratante optou por terceirizar arcando indiretamente com passagens aéreas, moradia, alimentação e traslados.

Na elétrica (empresa D), a empresa terceirizada foi encontrada pela pesquisa referencial de mercado, com boas referências, investigação corporativa positiva e experiência nos circuitos de estruturas atacadistas, com estrutura e funcionários experientes e treinados



para executar os serviços diminuindo os transtornos de uma reforma dando agilidade aos serviços do cronograma definido. A contratante optou por trazer a empresa de Natal-RN arcando indiretamente com traslados, moradia e alimentação.

Na serralharia (empresa E), a empresa por ser fábrica, metalúrgica e montadora de estrutura metálicas, dividiu os serviços em partes feitas pela própria empresa, e outras terceirizadas. Na parte terceirizada, foi encontrada uma empresa pela pesquisa referencial de mercado e referências, a investigação corporativa não foi realizada. Na produção e manutenção de portões, gradis, escadas marinheiro e corrimãos. A empresa tem sua sede na região, diminuindo custos indiretos de uma empresa de fora do estado.

Todas as empresas listadas deveriam passar por uma investigação corporativa para dar mais seguridade à contratação, no entanto, algumas não foram verificadas, o qual em alguns casos resultou em problemas graves, devido ao impacto da empresa terceirizada sobre a contratada e em sua imagem no mercado.

Passado o processo da investigação corporativa, pesquisa de valor referencial de mercado, referências, negociações e o fechamento do contrato, se dá início as atividades contratuais redigidas, gerando um cronograma. O contrato deve prever multas com o descumprimento dos prazos, obrigando a terceirizada a ficar atenta aos prazos estabelecidos.

Tabela 1: Comparativo do processo investigativo das empresas contratadas

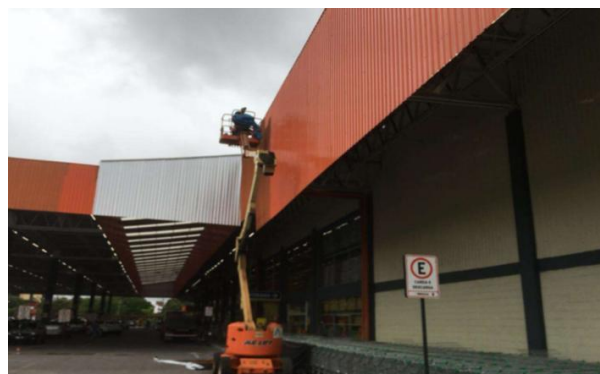
PROCESSO INVESTIGATIVO	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
INVESTIGAÇÃO CORPORATIVA	NÃO REALIZADA	NÃO REALIZADA	REALIZADA	REALIZADA	NÃO REALIZADA
PESQUISA DE VALOR REFERENCIAL DE MERCADO	REALIZADA	REALIZADA	REALIZADA	REALIZADA	REALIZADA
PESQUISA DE REFERÊNCIAS	INCONCLUSIVA	REALIZADA	REALIZADA	REALIZADA	REALIZADA

Fonte: Autoras, 2021.

a) EMPRESA A

A empresa A, relativa ao setor de pintura, veio de outra região para executar os serviços contratados, executou os serviços de acordo com os cronogramas no início, com profissionais habilitados nas máquinas de trabalho aéreo, porém alguns funcionários não eram treinados para obras em funcionamento e a fiscalização adjunta do terceiro não foi eficaz, o que gerou alguns transtornos com o cliente final. Ademais, para esta terceirizada fora realizada a pesquisa de valor referencial de mercado e pesquisa de referências, porém não foi realizada a investigação corporativa, o que indicaria problemas financeiros da empresa contratada e evitaria o abandono da obra, como aconteceu.

Figura 1: Pintura com auxílio de Plataforma de Trabalho Aéreo (PTA)



Fonte: Autoras, 2021.

A terceirizada revelou problemas financeiros na metade da obra, com discussões financeiras e pedidos de adiantamento de pagamento, cumpriu suas obrigações dos cronogramas até 60% do escopo principal, onde em alguns serviços foram necessários a execução do retrabalho, causando prejuízo do cronograma, financeiro e impactando negativamente com a imagem da empresa contratante.

O problema apontado ocorreu na fase de pesquisa de referências, de forma inconclusiva, baseada na opinião de um membro da empresa contratante. Para a pesquisa de referências ser eficaz, deve-se buscar vários relatos, principalmente de antigos clientes. A solução para o abandono foi a contratação de uma nova empresa, com sede na região, baseada nos valores e contrato estipulado no início dos itens faltantes, com a formação de aditivos e nova realização de cronograma. A nova empresa terceirizada cumpriu com seus objetivos contratuais, viabilizando a terceirização apesar dos problemas no percurso da obra com a primeira empresa terceirizada.

Portanto, avaliando as vantagens e desvantagens da terceirização neste caso, avaliamos que a ferramenta cumpriu seu efeito, atestando a viabilidade deste mecanismo dando celeridade ao cronograma com otimização de tempo; menos encargos trabalhistas; foco na gestão administrativa da obra e economia de recursos próprios apesar das desvantagens avaliadas: dependência da empresa terceirizada finalizar o serviço para concluí-lo de fato; o abandono das funções por parte da terceirizada e alguns casos de retrabalho. Visto que a falha da terceirização neste caso em específico, foi a falha na investigação corporativa e pesquisa inconclusiva das referências, reafirmando a importância do processo de avaliação das empresas terceirizadas antes da contratação.

A maior vantagem apresentada será a economia com os encargos trabalhistas, pela obra da contratante ter um escopo maior na área da pintura, o que demanda muitos funcionários. Segundo Pacífico e Tenório (2017) quando terceirizamos, os encargos serão da empresa terceirizada, já que ela é a responsável e assina as carteiras de trabalho dos seus funcionários. O fato de minimizar as admissões, demissões, encargos sociais e trabalhistas diminui o trabalho do setor de recursos humanos, gerando tempo para focar no objetivo principal do setor, que é o gerenciamento da qualidade de serviço do seu quadro de funcionários, proporcionando-lhes realização e satisfação.

Figura 2: Pintura de muros externos pela empresa A



Fonte: Autoria própria, 2021.

#### b) EMPRESA B

A empresa B, relativa ao setor de marmoraria, foi encontrada pela pesquisa de valor referencial de mercado, com boas referências, porém não foi feita a investigação corporativa e foi escolhida pela dificuldade em encontrar empresas especializadas na mesma região da obra.

A empresa apresentou preço acessível, o que também é um ponto a ser avaliado, quando o preço de mercado é mais alto ao que vem sendo apresentado, provavelmente a qualidade é afetada.

Figura 3: Bancada de granito feita pela empresa B



Fonte: Autoras, 2021

No caso em questão, os serviços foram executados de acordo com o cronograma em 70% do escopo principal, onde a terceirizada não teve planejamento de recursos financeiros e materiais, desperdiçando alguns itens que seriam reutilizados, o que resultou na necessidade da compra de novos materiais, excedendo o gasto previsto.

Figura 4: Divisórias de granito feitas pela empresa B



Fonte: Autoras, 2021.

A terceirizada abandonou a obra por problemas na saúde financeira, atrasando o cronograma, causando prejuízo financeiro e desfalque na equipe. Sendo necessária a contratação de nova empresa terceirizada com o reaproveitamento das peças desperdiçadas, por estarem em poder da contratante, e instalações de itens faltantes. A urgência da execução do serviço encarece a mão de obra, sendo necessário replanejamento do cronograma diário e financeiro para recuperação desse item em outro serviço e/ou processo de aditivo justificado.

A nova empresa terceirizada cumpriu a execução dos itens faltantes, viabilizando a terceirização, mas diminuiu as suas vantagens pelo abandono e prejuízos financeiros maiores que o esperado. Foram identificados como vantagens: a execução de serviços por empresa

especializada, integração da empresa por diminuir o quadro de funcionários deixando a hierarquia mais simples, aquisição de EPI's e ferramentas pelo terceiro e economia de recursos próprios apesar do prejuízo do financeiro. Como desvantagens: o abandono das funções por parte da terceirizada; dificuldade em encontrar empresas especializadas na região; dependência da saúde financeira da terceirizada e prejuízos financeiros pelo atraso de cronograma.

O ponto mais relevante na pesquisa, foi o mal planejamento da terceirizada com os ganhos e gastos do serviço, gastando mais do que seu orçamento para execução do serviço, o que aliado ao histórico da empresa, foi o ápice da quebra da empresa. A melhor produtividade traz um menor custo para a empresa terceirizada, o que a faz poder oferecer um preço mais baixo para a construtora, mesmo existindo a concorrência no mercado, o que pode gerar valores inexequíveis para elas, motivando, muitas vezes, sua quebra. Mas o normal é que os preços cobrados pelas terceirizadas sejam maiores que os custos próprios das empresas, ainda que estas procurem fechar com aquelas, com valores sempre abaixo dos seus custos orçados. (PACÍFICO E TENÓRIO, 2017).

### c) EMPRESA C

A empresa C veio de Goiânia-GO, com boas referências, pesquisa de valor referencial de mercado e investigação corporativa positiva. O exemplo da viabilização total da terceirização. Cumpriu 100% do seu escopo principal, gerando mais 8 processos aditivos, cumprindo totalmente. Sua administração veio com um engenheiro civil que contratou uma equipe na região, executando os itens no prazo estabelecido.

Figura 5: Execução de alvenaria externa pela empresa C



Fonte: Autoras, 2021.

Figura 6: Execução de alvenaria interna pela empresa C



Fonte: Autoras, 2021.



Na terceirização desses serviços, a empresa contratante otimizou o tempo com a administração do contrato e faturamentos diretos para a terceirizada sendo descontada da sua medição. Foram observadas as vantagens, como: aumento da produção; execução do serviço por empresa especializada no setor da atividade reduzindo desperdícios; fiscalização adjunta pelo engenheiro da própria terceirizada; otimização do tempo; economia dos recursos próprios da equipe da empresa; adição do planejamento da empresa terceirizada e a agilidade na tomada de decisões de forma a não precisar se preocupar com o gerenciamento deles, ocasionando ganho de tempo, foco e capital, para a contratante.

Pacífico e Tenório (2017) observaram também a empresa contratante adquirindo ganhos administrativos na questão da gestão de seus departamentos, concentrando os objetivos no negócio e no mercado da construção civil, tornando-se mais competitiva por meio do foco na qualidade do serviço oferecido e tem como base fundamental a melhor produtividade de seus trabalhadores, pois como eles são contratados para fazer aquele serviço específico, tornam-se especialistas pela repetitividade, mesmo podendo existir algumas terceirizadas que se especializam em vários serviços.

Como desvantagens, temos o custo de arcar indiretamente com passagens aéreas, moradia, alimentação e traslados, o acesso compartilhado de dependências de escritório com a terceirizada e a dependência da contratante pela contratada na execução dos serviços.

Figura 7: Execução de alvenaria estrutural em trecho



Fonte: Autoras, 2021.

Figura 8: Engenheiro e mestre de obras da empresa C avaliando os próximos trechos



Fonte: Autoras, 2021.

Logo, com as pré-investigações e seguimento dos cronogramas, a terceirização atingiu seu objetivo final de agilidade e economia de recursos. Viabilizando este mecanismo, ao setor da engenharia civil.

d) EMPRESA D

A empresa D, relativa ao setor elétrico, foi encontrada nas pesquisas de valor referencial de mercado, com boas referências e investigação corporativa positiva. Neste setor além da especificidade do setor, também foi exigida as competências de profissionais experientes no âmbito de estruturas atacadistas, com vários circuitos nos quadros elétricos.

A terceirizada veio de Natal-RN, com duas engenheiras e equipe de eletricitas, com horário de serviço noturno pela execução de mudança de leiaute e luminárias novas nos salões de vendas. A empresa cumpriu 100% do escopo principal, participou dos processos de contratos aditivos e ainda fez parte de outra obra do mesmo cliente.

Figura 9: Iluminação das gôndolas de produtos feita pela empresa D



Fonte: Autoras, 2021.

A terceirização cumpriu seu objetivo de agilidade e economia de recursos. Onde foram observadas inúmeras vantagens, como a valorização da imagem da contratante, otimização de tempo, aumento da produtividade, planejamento adjunto da empresa terceirizada com implantação de responsáveis técnicos para execução do serviço, dentre outros. Ademais, podendo ser vista como desvantagem ou observação, temos a dependência da contratante pela contratada, em reuniões e possíveis serviços inacabados, por ser um serviço bastante específico e a comunicação dificultada pelo horário da execução dos serviços.

Figura 10: Troca de luminárias do estacionamento feita pela empresa D



Fonte: Autoras, 2021.

Também se observa a flexibilidade em alocar os funcionários, pela razão de que eles podem ser substituídos, nos afastamentos e faltas, sem gerar custos para a construtora, pois passa a ser uma atribuição da empresa terceirizada, cujo negócio principal é a prestação do serviço de mão de obra (PACÍFICO E TENÓRIO, 2017).

Figura 11: Mudança do leiaute do salão de vendas feita pela empresa D



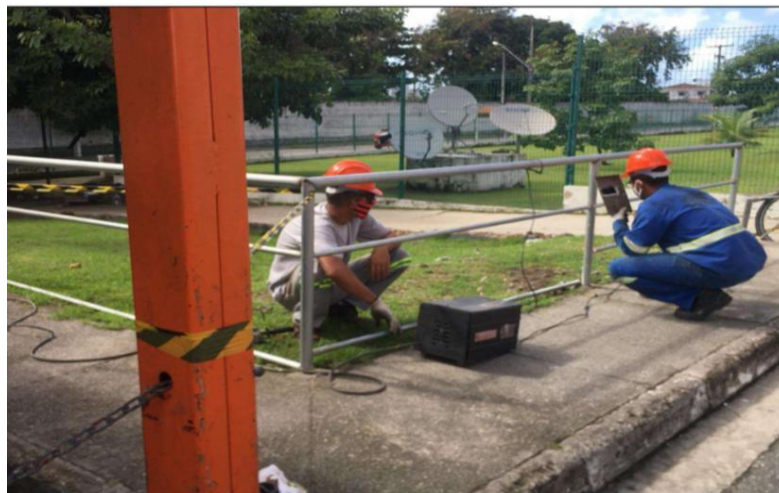
Fonte: Autoras, 2021.

Logo, com as pré-investigações e seguimento dos cronogramas, a terceirização atingiu seu objetivo final de agilidade e economia de recursos. Viabilizando este mecanismo, ao setor da engenharia civil.

#### e) EMPRESA E

A empresa E, relativa ao setor da serralharia, foi encontrada através do processo de pesquisa de valor referencial de mercado, com boas referências, porém não foi feita a investigação corporativa. Mesmo sem a completa verificação do histórico da empresa, a terceirizada cumpriu 100% do escopo principal.

Figura 12: Execução de guarda-corpo feita pela empresa E



Fonte: Autoras, 2021.

A contratante conseguiu otimizar o tempo, gerir mão de obra de acordo com o cronograma, pela contratante ser especialista nesta área economizando seus recursos de



funcionários, financeiro e de logística. Foram observadas as vantagens: execução de serviços por empresa especializada evitando desperdício, otimização de tempo e aumento da produtividade. É importante ressaltar, que este caso isolado, a terceirização foi totalmente viável mesmo sem a investigação corporativa, a qual se revela essencial na prevenção de problemas futuros na relação contratante-terceirizada e cliente final-contratada.

Logo, foi atestada a viabilidade na terceirização deste segmento com pleno gozo dos benefícios deste mecanismo na gerência de obras civis. A Figura 13 apresenta as vantagens e desvantagens na contratação dos terceirizados citados.

Figura 13: Tabela das vantagens e desvantagens na contratação dos terceiros

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
VANTAGENS	PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM TRABALHO EM ALTURA; OTIMIZAÇÃO DO TEMPO; MENOS ENCARGOS TRABALHISTAS; EXECUÇÃO DE 60% DO ESCOPO; ECONOMIA DE RECURSOS PRÓPRIOS.	PREÇO ACESSÍVEL; EXECUÇÃO DE 70% DO ESCOPO; AQUISIÇÃO DE EPI'S E FERRAMENTAS PELO TERCEIRO; PROFISSIONAIS EXPERIENTES NA ÁREA; FACILIDADE NA COMUNICAÇÃO.	PROCESSO INVESTIGATIVO POSITIVO; EMPRESA ESPECIALIZADA NO SETOR; EFICÁCIA NA FISCALIZAÇÃO ADJUNTA DO TERCEIRO; AUMENTO DE PRODUÇÃO E OTIMIZAÇÃO DO TEMPO; ECONOMIA DE RECURSOS.	PROCESSO INVESTIGATIVO POSITIVO; EMPRESA ESPECIALIZADA NO SETOR; EFICÁCIA NA FISCALIZAÇÃO ADJUNTA DO TERCEIRO; VALORIZAÇÃO DA IMAGEM DA CONTRATANTE; ECONOMIA DE RECURSOS.	OTIMIZAÇÃO DO TEMPO; AUMENTO DE PRODUÇÃO; EMPRESA ESPECIALIZADA NO SETOR; EFICÁCIA NA FISCALIZAÇÃO ADJUNTA DO TERCEIRO; ECONOMIA DE RECURSOS.
DESvantagens	EMPRESA SEDIADA EM OUTRO ESTADO; DEFICIÊNCIA DA FISCALIZAÇÃO ADJUNTA DO TERCEIRO; FALHA NO PROCESSO INVESTIGATIVO; ABANDONO DA OBRA; DEPENDÊNCIA DA SAÚDE FINANCEIRA DO TERCEIRO; PREJUÍZOS FINANCEIROS.	DEFICIÊNCIA DA FISCALIZAÇÃO ADJUNTA DO TERCEIRO; FALHA NO PROCESSO INVESTIGATIVO; ABANDONO DE OBRA; DIFICULDADE EM ENCONTRAR EMPRESAS NA REGIÃO; DEPENDÊNCIA DA SAÚDE FINANCEIRA DO TERCEIRO; NOVA COMPRA DE MATERIAIS; PREJUÍZOS FINANCEIROS.	EMPRESA SEDIADA EM OUTRO ESTADO; CUSTOS INDIRETOS COM MORADIA, TRANSLADO, PASSAGENS AÉREAS E ALIMENTAÇÃO; COMPARTILHAMENTO DE DEPENDÊNCIAS DE ESCRITÓRIO.	COMUNICAÇÃO DEBILITADA PELO HORÁRIO DA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS; DEPENDÊNCIA DA CONTRATANTE PELA CONTRATADA NA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS.	FALHA NO PROCESSO INVESTIGATIVO; DEPENDÊNCIA DA CONTRATANTE PELA CONTRATADA NO CRONOGRAMA.

Fonte: Autoras, 2021.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aumento das demandas e a carência de realização de processos em curto espaço de tempo, as construtoras aumentaram a competitividade na engenharia, tornando fundamental o uso da terceirização. Essa prática demanda supervisão, avaliação dos custos e benefícios, pesquisa de mercado, comparativos e avaliações sobre o terceiro.

Nisso, considerando a realidade do nível escolar dos profissionais da construção civil, é notório a necessidade de terceirizar áreas específicas da construção, com o objetivo de existir um responsável técnico auxiliando o gestor de obras.

O presente estudo analisou as vantagens e desvantagens da contratante sobre a contratada nas diversas áreas de uma reforma, o impacto da terceirizada sobre a empresa de contrato originário, as situações formadas a partir desse pacto contratual e a viabilidade desta forma de prestação de serviço, tendo como seus objetivos alcançados.

Ademais, também é inevitável abordar a corrida empresarial em se modernizar e adotar métodos benevolentes ao lucro. A reputação do terceiro deve ser idônea, pois ela se associará ao ambiente de trabalho da contratante, e retratará a sua missão e seus valores como organização. Sendo obtido como resultado para viabilidade da terceirização, a contratação de empresas pré-investigadas para que se tornem possíveis parceiras, e estudar sobre a viabilidade dessa execução de serviço por terceiros.

Os pontos dessa investigação devem focar na responsabilidade do terceiro com relação a prazos, formas de pagamento, regularização da equipe, atenção às leis trabalhistas, certificações, status da empresa, fornecedores internos, segurança e proatividade no setor de trabalho ;boa negociação,a demonstração do planejamento interno,a inclusão de um responsável técnico no serviço,o objetivo conjunto da conclusão das tarefas, análise dos níveis



da relação entre contratante-originário e terceiro quando não se alcança a meta pré-definida e seus impactos e avaliar soluções necessárias ao processo de gerenciamento usando a terceirização.

Nos casos de terceirização com desvantagens agressivas, a contratante optando por uma nova terceirização, resolve os problemas anteriores e realinha seu planejamento de lucros de acordo com o prejuízo mensurado. Portanto, a pesquisa resultou na opção de mensurar os benefícios e malefícios da terceirizada, e mesmo assim optar pela terceirização. Pois, ela abrange todos os setores e delega equipes para toda área, ajudando o gestor em seu tempo e custo em uma obra.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Angelúcia Sousa Batista de. **Terceirização: um estudo de caso no Tribunal Superior do Trabalho**. Brasília, p.20, 2006.

ANDRETA, Rachel Loreiro. **Trabalho terceirizado: uma representação da formalidade precária? Da caracterização geral a especificidade do setor de limpeza em Santa Maria/RS no contexto dos anos 2000**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria Centro de ciências sociais e humanas, Santa Maria, 2016.

BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello. **Fatores de decisão de terceirização logística: Análise baseada na percepção dos executivos**. Tese (Doutorado da Escola de Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

BARRETO, Aldo Branquinho. **Terceirização na construção civil**. Goiás, p. 1-11, 2010.

BRASIL, Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974. **Trabalho temporário nas empresas urbanas**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 de janeiro de 1974; 153º da Independência e 86º da República. - Seção 1 - 4/1/1974, Página 73.

BRASIL, Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. **Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, Brasília, 31 de março de 2017; 196º da Independência e 129º da República. - Diário Oficial da União - Seção 1 - Edição Extra - 31/3/2017, Página 1.

BRASIL, Lei nº 8.846, de 21 de janeiro de 1994. **A emissão de documentos fiscais e o arbitramento da receita mínima para efeitos tributários**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 de janeiro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Norma Regulamentadora Nº 18 – Condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção**. Brasília: Ministério do Trabalho e Previdência, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-18-atualizada-2020.pdf/view>. Acesso em: 13 de nov. de 2021.

CAZELATO, Fernanda Faria. **Análise da correlação entre atrasos de cronograma e retrabalhos em obras de edifício de múltiplos apartamentos na região metropolitana de**

**Curitiba.**2014. 42f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras)- Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2014.

DANTAS, Fernando Antônio Barreto. **A terceirização como instrumento de gestão da administração pública.** Memorial técnico- CONSAD.Brasília, p.7, 2012.

FAVRETTO, Sidnei R.**A importância da terceirização nos processos produtivos no departamento de engenharia de projetos em uma indústria metal mecânica no oeste catarinense.** Unidade Central de Educação Faem Faculdade- UCEFF.Santa Catarina. v.3, n.1, 2019.

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

IMHOFFL, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. **Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas.**Revista eletrônica de contabilidade de curso deciências– UFMS- Ed.especial, julho. Santa Maria, p.89, 2005. Disponível em:<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/6219/3720>. Acesso em: 07 de out. de 2021.

JUNIOR, João Batista de Camargo; PIRES, Silvio Roberto Ignácio. **Sistematização da implementação de *outsourcing* logístico por meio de práticas de gestão de projetos.** São Carlos, v. 24, n. 2, p. 311,2017.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO- Modelo de Estratégias, Indicações e Operações). Tese (Doutorado em Engenharia)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, Ana Maria de Souza Santana de. **Construção e validação de um modelo de transferência do conhecimento com base em treinamento de operários da construção civil.** Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2010.  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/93711/277052.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 07 de outubro de 2021.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em Administração. Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, 2011. Catalão: UFG, 2011.

PACÍFICO, Carla Andréa Dalboni Costa; TENÓRIO, Marina Pinheiro Passos. **Análise das vantagens e desvantagens da contratação de mão de obra terceirizada em uma construtora alagoana:** um estudo de caso.Trabalho de conclusão de curso, Centro Universitário CESMAC. Alagoas,2017.

PIERUCCI, Antônio Flávio.**A ética protestante e o “espírito” do capitalismo.** São Paulo: editora Schwarcz, 2004.

PRADO, Renato Lucio. **Aplicação e acompanhamento da programação de obras de múltiplos pavimentos utilizando a técnica da linha de balanço.** Dissertação (Mestrado)-

Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Florianópolis, p.49, 2002.

SANTOS, Aline Silva; SILVA, Andressa Faustino da; SANTOS, Diego Dias dos; SANTOS, Tatiane Gomes dos; SILVA, Viviane Regina de Oliveira. **Planejamento como processo administrativo.** Trabalho de conclusão de curso, Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio. São Paulo, 2013.

SILVA, Marize Santos Teixeira Carvalho. **Planejamento e controle de obras.** 2011. Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso de Engenharia Civil) - Escola Politécnica, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

SILVA, Márcio Gonzaga. **Viabilidade econômica da terceirização dos serviços de armazenagem, manuseio e distribuição de materiais numa empresa do segmento educacional.** Trabalho de conclusão de curso, Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2017.

SOUZA, Erasmo José de. **A terceirização como foco do planejamento estratégico.** Monografia Acadêmica, Faculdade de Ciências Aplicadas- FASA. Brasília, 2006.

SCHWARTZMAN, Simon; CASTRO, Claudio de Moura. **Ensino, formação profissional e a questão da mão de obra.** Rio de Janeiro, v. 21, n. 80, p. 563-624, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/B8Kb6jfXqvCrfrfpWWr8Wsm/?lang=pt&format=pdf> . Acesso em: 07 de out. de 2021.

TERRA, Mateus Marcelino. **Gestão de pessoas na construção civil: aspectos metodológicos e práticos.** Monografia Acadêmica, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2017.

THOMAZ, José Carlos. **Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão.** Barueri- SP, p.6, 2010.