



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGeT**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# GESTÃO DE TERCEIROS: UMA DECISÃO ESTRATÉGICA PARA CONTROLE E ANÁLISE DA TERCEIRIZAÇÃO

**LEITE, Renier Graziani Ferronato**  
**renier\_ferronato@hotmail.com**  
UniFOA

**COUTINHO, Rhanica Evelise Toledo**  
**rhanica@oi.com**  
LAGERES / UniFOA

**NOVIKOFF, Cristina**  
**cristina.novikoff@gmail.com**  
LAGERES / Unigranrio

**Resumo:** Este estudo consiste em uma pesquisa realizada mediante revisão de literatura com vantagens, desvantagens e embasamentos jurídicos, que objetiva verificar a implantação da terceirização, estabelecendo a importância de se aplicar uma Gestão da Terceirização, através de seus conceitos apresentando ao final uma análise crítica entre os benefícios de uma terceirização bem planejada e executada e aos projetos de leis que regulamentem a terceirização. Este trabalho foi ancorado sob a ótica de Alvarez (1996), Alves (2000), Leiria (2006) e outros, visando abordar a competitividade no mercado de trabalho, onde as empresas brasileiras estão definindo estratégias que lhes permitiram ganhos de produtividade, para obter ganhos diversos, como a redução nos custos e possibilidade de concentrar seus investimentos. O estudo foi pautado nas Dimensões propostas por Novikoff (2010), um modo de organizar o pensamento científico, contemplando todas as etapas de uma produção acadêmica, por meio de revisão a partir de referências bibliográficas, análise de casos concretos junto a artigos e publicações mediante a consulta em bancos de dados científicos e no SEGeT por meio do Levantamento do Estado do Conhecimento. O resultado da pesquisa aponta para um Brasil que necessita de um marco regulatório que possibilite uma terceirização protegida, proteção esta tanto ao trabalhador quanto às empresas envolvidas, pois os Projetos de Leis existentes e que ainda estão em andamento, visto que com relação a terceirização ainda carecem de muita atenção jurídica, tanto para as empresas, quanto para os trabalhadores. Também como resultado, possibilitou-se a identificação da importância de se realizar a Gestão na Terceirização, possibilitando um melhor controle e prevenção acerca das inseguranças geradas

na esfera jurídica e produtiva. Identificou-se também uma lacuna com relação a ausência de pesquisas acadêmicas sobre o tema abordado no SEGeT.

**Palavras Chave: Serviços - Gestão de Serviços - Terceirização - Aspectos jurídicos - Gestão de Terceiros**



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGeT**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas adotaram uma espécie de discurso único visando tornarem-se mais competitivas. Neste panorama de crise e de desafios impostos pela abertura da economia brasileira e pela globalização, as empresas pretendem conquistar seu espaço no mercado mundial. E para obter o esperado sucesso empresarial no mercado, se utilizam de algumas estratégias como a terceirização (LEIRIA, 2006).

Seguindo este contexto, a temática abordada terá por objetivo compreender mediante revisão de literatura, a implantação da terceirização em relação à suas vantagens e desvantagens, seu embasamento jurídico sob a perspectiva da importância de se aplicar a Gestão da Terceirização. Assim como, realizar o mapeamento através do Levantamento do Estado do Conhecimento<sup>1</sup> (ROMANOWSKI; ENS, 2006) nos anais do SEGeT<sup>2</sup>, visando compreender o que vem sendo discutido neste *locus* de pesquisado.

O estudo aqui apresentado se justifica à medida que abordará a competitividade no mercado de trabalho terceirizado, onde as empresas brasileiras estão definindo estratégias que lhes permitam ganhos de produtividade e diferenciais de competitividade, para obter ganhos diversos, a partir da economia nos custos e vislumbrando concentrar seus investimentos. Mas tais estratégias como a terceirização, além de suas vantagens econômicas, vêm trazendo preocupações aos empregadores e trabalhadores, onde estes se encontram sujeitos a inúmeros riscos, trabalhistas e previdenciários. Dessa forma cabe questionar: Quais seriam os entraves legais que limitam o empregador a terceirizar? Quais as melhores estratégias para as empresas alcançarem maior lucratividade mediante a terceirização?

Os riscos gerados pela terceirização apresentam como causa a má gestão e planejamento no período das atividades oferecidas, entretanto existe também o risco no que diz respeito à regulamentação dessa atividade no Brasil através de uma Lei, que até a conclusão deste trabalho não existe. Porém está tramitando no senado a PL 4330 (BRASIL, 2015) que pretende regulamentar a terceirização no Brasil. Caso seja sancionada propõem resguardar os direitos das empresas terceirizados e os trabalhadores.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TERCEIRIZAÇÃO

Antes de entrar no conceito de terceirização, cabe lembrar dois conceitos de suma relevância para o tema proposto, dentre eles, empregador e empregado.

Segundo o art.2º da CLT de 1943 (BRASIL, 2015) o empregador pode ser uma empresa individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalariar e dirigir a prestação pessoal de serviço.

---

<sup>1</sup> Para Romanowski e Ens (2006), o “Estado da Arte” se difere do “Estado do conhecimento”. Este se refere ao estudo de textos/publicações e resumos. Aquele ao a “sistematização da produção numa determinada área do conhecimento (...)”. Isto equivale a dizer, que não basta estudar resumos, mas todo o corpus teórico que o originou.

<sup>2</sup> SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



O art.3º da CLT de 1943 (BRASIL, 2015, s/p) prevê que “empregado pode ser toda pessoa física que presta serviços de forma habitual (não eventual), com subordinação, de forma onerosa (mediante salário) e com pessoalidade”.

O conceito de terceirização segundo Delgado (2003) pode ser compreendido como a relação trilateral que permite a empresa tomadora de serviço descentralizar e intermediar suas atividades meio para empresas fornecedoras, pela utilização de mão de obra terceirizada (empregado terceirizado), o que pela ótica administrativa pode ser vista como instrumento facilitador para a viabilização da produção global. De acordo com Martins (2012, p.10):

Consiste a terceirização na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que geralmente não constituem o objeto principal da empresa. Essa contratação pode compreender tanto a produção de bens como serviços, como ocorre na necessidade de contratação de serviços de limpeza, vigilância ou até de serviços temporários.

Conforme o autor acima menciona, vale ressaltar a relevância do objeto principal do contrato terceirizado não constituir a atividade fim da contratante, sendo assim os serviços prestados partem do conceito de ser somente uma atividade “meio” da empresa.

Felício e Henrique (2004, p. 40) consideram que a terceirização se trata de um “processo pelo qual a empresa, objetivando alcançar maior qualidade, produtividade e redução de custos, contrata um terceiro para realizar atividades que não constituem o seu objeto principal”.

Pode-se caracterizar a terceirização como sendo uma gestão empresarial moderna que tem como seu principal foco a centralização da atividade principal (atividade-fim) da empresa contratante, concentrando seus esforços e empenhos em seu produto principal, deixando assim suas atividades secundárias e auxiliares aos cuidados dos terceiros especializados.

### **2.1.1 História da Terceirização**

A terceirização teve sua origem no período da segunda guerra mundial, um fenômeno que, de acordo com Felício e Henrique (2004) tratava-se de um período onde existia grande demanda de armamentos e pouca oferta para suprir tamanha procura. As indústrias norte-americanas, principais fornecedores de produtos bélicos, possuíam métodos organizacionais, no qual as impediam de suprir a demanda europeia exigida na época. Para aumentar a produtividade e encontrar uma saída, as indústrias se viram obrigadas a reformular todo o seu método e modelo de produção até então utilizados, transferido as atividades não essenciais para outras empresas. Assim, o foco principal estaria voltado apenas para sua atividade essencial. Dessa forma, pode-se observar o surgimento de novas empresas de menor porte com o objetivo de oferecer serviços considerados de relevância periférica, não pertencente ao objeto principal. Delgado (2003) estabelece que:

(...) concomitantemente ao processo de descentralização das etapas periféricas de produção criado pelas grandes empresas, surgem as empresas de pequeno e médio portes, instituídas para subsidiar as de grande potencial, mediante a produção de atividades-meio, o que possibilita a complementação do ciclo do processo produtivo (DELGADO, 2003, p. 436).

Esta centralização de recursos e trabalho visando apenas uma determinada atividade resultaria em um aumento de produtividade. Na década de 50, no século XX, sobretudo a partir do Governo de Juscelino Kubitschek de Oliveira (1956), com a abertura do mercado interno à competição estrangeira, acabou trazendo ao Brasil a noção de terceirização. Com a chegada das empresas estrangeiras, muitas já obtinham em suas origens o conceito de terceirização como forma de obter maior produtividade, o que obrigou as empresas de solo nacional a encontrar uma solução para aumentar sua produtividade, diminuir custos ou, de qualquer outra forma se tonarem tão competitivas quanto as multinacionais.

Uma das soluções encontradas foi justamente a implantação da terceirização, enxugando as empresas e transferido suas atividades meio aos serviços terceirizados (FELÍCIO; HENRIQUE, 2004).

### **2.1.2 Súmula 331 do TST Jurisprudência**

Com o avanço e uso desmedido da terceirização, criou-se a fantasia de que, ao terceirizar, a contratante estaria isenta de todos os compromissos legais relacionados às atividades terceirizadas e a todos os envolvidos vinculados a elas. No entanto, percebe-se de modo geral a existência de um movimento econômico que visa a redução de custos vinculadas a demissões e ampliação da carga de trabalho, o que em algumas situações impeça que os gestores vinculados a terceirização tenham a capacidade técnica e disponibilidade de tempo para compreender e analisar cada etapa deste processo (MTE, 2001).

Dessa forma, segundo Conceição (2005, p. 5) apesar “da forte expansão do processo de terceirização e de seus imensos efeitos sobre as relações de trabalho, não há no Brasil uma lei específica que regule as várias dimensões da terceirização, especialmente no campo das relações de trabalho”.

Percebe-se então a existência de alguns instrumentos legais que direta ou indiretamente, visam regulamentar alguns dos aspectos comerciais e trabalhistas deste setor. Todavia, o principal instrumento jurídico regulador na área tornou-se de fato, o Enunciado nº 331, do Tribunal Superior do Trabalho (TST), de 17/12/1993. Diz o Enunciado nº 331, do TST:

I – A contratação de trabalhadores por empresa de terceira interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei n. 6.019, de 03/01/1974); II – A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Funcional (art. 37, II, da Constituição da República); III – Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei n. 7102, de 20/6/83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador, desde que inexistentes a personalidade e a subordinação direta; IV- O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (BRASIL, 2015, s/p).



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



O Enunciado nº 331 (TST, 2015, s/p) determina que toda forma de contrato de mão-de-obra por meio de empresas interpostas deve ser considerada ilegal, havendo apenas exceção no caso do trabalho temporário. No entanto, determina-se que “poderão ser terceirizados os serviços de vigilância, conservação e limpeza e os serviços especializados ligados a atividade-meio da empresa tomadora”.

Cabe dizer que o Enunciado nº 331 (TST, 2015, s/p) tendo correspondido a uma flexibilização do Enunciado nº 256 do TST, de 1986, este último estabelecia a “proibição da contratação de terceiros por empresa interposta. As exceções admitidas eram o trabalho temporário e o de serviço de vigilância. Fora disso haveria o vínculo empregatício diretamente com o tomador de serviços”.

No entanto nota-se um tipo de flexibilização do Enunciado nº 331 (TST, 2015, s/p) por parte do judiciário que dispõe de uma ampliação de graus de terceirização nas empresas, mas que, em contrapartida, “exige nas relações entre as empresas o cumprimento de pelos menos dois itens fundamentais: a idoneidade e a especialização das empresas contratadas”. Com isso, tal flexibilização do Enunciado nas decisões judiciais tem possibilitado a “viabilizam a terceirização da própria atividade-fim da empresa” (TST, 2015, s/p).

Neste contexto, observou-se que a terceirização foi uma das possibilidades que as empresas e seus empresários passaram a ser ampliadas vislumbrando a redução de custos e com isso a modernização de seus processos. Entretanto, percebeu-se que a terceirização carece de uma observância maior do ordenamento jurídico.

Assim, denota-se que o Enunciado nº 331 do TST torna-se a principal fonte de orientação no âmbito do Direito do Trabalho, resguardando e ancorando as decisões adotadas pelo Judiciário, o enunciado nº 331 traz uma certa insegurança jurídica no meio empresarial (passivos trabalhistas, fiscalizações "arbitrárias") causando uma certa estagnação mercadológica. Nesse sentido, o Brasil necessita de um marco regulatório que possibilite a uma terceirização protegida, proteção esta tanto ao trabalhador quanto às empresas envolvidas.

### **2.1.3 Vantagens e Desvantagens**

A terceirização pode ser definida como uma forma de parceria em que a atividade-fim de uma empresa coincide com a atividade-meio de outra. O crescente número de contratos de prestação de serviços estabelecidos em vários setores da economia pode ser provocado por esta forma de contratação que está sendo motivada pelo mercado, cada vez mais exigente com a qualidade e os custos dos serviços.

Dessa forma, com os conceitos apresentados, um processo de terceirização, que visa resultados exclusivamente em razão do custo não pode ser bem-sucedido. O custo torna-se importante, porém não pode ser fator principal para determinar uma terceirização; sendo preciso presumir qualidade associada a ganho nos custos (ALVAREZ, 1996)

A terceirização pode ser considerada um instrumento de modernização administrativa, pois a prática da terceirização, quando bem administrada, traz benefícios a todos os envolvidos, diretamente. Este instrumento também passa a ser uma tática de gestão para se elevar o desempenho das empresas e as tornarem mais competitivas.

No mercado brasileiro, a terceirização obteve eficácia, devido à conscientização das empresas sobre a importância de focalizarem e se concentrarem em seu ramo característico de negócio. Nesse sentido, a aceleração da terceirização, caracterizou-se especialmente como uma tática de diminuição de gastos e racionalização na instituição, visando ser competitiva.

Segundo Alves (2000) na terceirização, existe um grande número de contratos com terceiros com complicações características que abrangem questões previdenciárias, trabalhistas, tributárias, requisitos técnicos, de segurança do trabalho e ambiental, que exigem das empresas uma gestão efetiva e ferramentas de controle para a garantia de desempenho adequado.

Ainda de acordo com o autor para se conseguir os efeitos esperados, torna-se imprescindível que as empresas analisem a aplicabilidade da terceirização, e que tenham profissionais capacitados e que conheçam bem os conceitos e as aplicações da terceirização e os fatores que a circundam.

Assim, de acordo com Alvarez (1996), torna-se impossível acabar com todos os riscos de uma iniciativa como a terceirização. No entanto, eles podem ser diminuídos com o esclarecimento de todos a respeito de suas possibilidades de ocorrência.

Em estudos, observou-se que as empresas que tomam a decisão estratégica de terceirizar parte de suas atividades muitas vezes conseguem agregar mais valor a seu produto ou serviço, do que companhias que não o fazem. Isso ocorre porque a terceirização, em alguns casos, incrementa a qualidade e melhora a operacionalidade, facilitando a administração de finanças, pessoal e estrutura e possibilitando novos investimentos. A efetivação das vantagens da terceirização, contudo, depende de uma combinação de fatores, que vão de uma conjuntura econômica favorável, a um maior ou menor grau de eficiência do processo de confiabilidade do fornecedor ou prestador de serviços.

Nesse sentido segundo Queiroz (1999, p. 56) aponta os principais objetivos da terceirização:

Quadro 1: Vantagens

VANTAGENS
Procedimentos necessários para o sucesso das inovações organizacionais e gerenciais pretendidas
O processo permite concentrar esforços no que é definido como vantagem competitiva, transferindo o conjunto de atividades que não correspondem ao seu <i>core business</i> , sejam elas de apoio, ou mesmo de produção, para outras empresas
Redução de custos ou transformação de custos fixos em custos variáveis
Simplificação dos processos produtivos e administrativos
A empresa terceira sempre encontra soluções mais criativas e menos onerosas para a produção, o que elimina parte do desperdício e do comodismo que, segundo os próprios empresários, é característico das grandes empresas-mãe.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Queiroz (1999, p. 56)

Em torno desses benefícios, pode-se dizer que as ferramentas para se fazer frente aos desafios da competição, passa a ser a terceirização, uma vez que foi amplamente usada como sinônimo de maior agilidade no processo produtivo.

Para Silva (1997, p. 43), de acordo com os empresários, as empresas buscam com a terceirização:

Quadro 2: Vantagens para os empresários

VANTAGENS PARA OS EMPRESÁRIOS	
<p>Maior eficiência, com a adequação da relação volume produzido X retorno obtido em cada fase do processo produtivo, de forma a atingir o volume de produção ideal em cada etapa, e terceirizando as etapas que não atingem a escala mínima.</p>	<p>Atingir outros clientes potenciais do mercado e não se restringir a atender os processos internos à empresa, através de “unidades focalizadas”, que se dedicam ao desempenho de uma atividade exclusiva.</p>
<p>Facilitar a gestão empresarial, reduzindo quantidade e diversidade das atividades para organização da produção.</p>	<p>Fôlego para sobreviver às crises, dadas a facilidade e a rapidez para o cancelamento dos serviços terceirizados, em contraposição à dificuldade e morosidade em se desfazer de ativos.</p>
<p>Diminuir gastos por meio de parcerias de desenvolvimento tecnológico entre empresas contratantes e fornecedoras</p>	<p>Redução de custos e melhor controle de desempenho e qualidade, dada a redução da quantidade de processos envolvidos na produção</p>
<p>Enfraquecer a organização dos trabalhadores, através da pulverização das atividades em diversas empresas de menor tamanho, o que dificulta a capacidade de mobilização e facilita o controle dos movimentos</p>	<p>Burlar conquistas sindicais através da terceirização de atividades, de forma a fragmentar a organização e representação dos trabalhadores e diversificar a negociação e abrangência de direitos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Silva (1997, p. 43)

Embora o uso da terceirização tenha como objetivo focar a empresa na sua atividade-fim, na realidade o mercado em geral busca a redução de custos. Em curto prazo torna-se o que verdadeiramente acontece, entretanto em longo prazo o próprio futuro da empresa torna-se ameaçado, podem-se observar alguns fatos, segundo Cardone e Silva (1993, p. 38):

Quadro 3: Desvantagens

DESVANTAGENS	
<p>Empresa responde por créditos trabalhistas no caso de inadimplência da prestadora de serviços.</p>	<p>Perda de bons funcionários, devido à rotatividade da mão-de-obra dessas empresas.</p>
<p>Custo de controle dos serviços terceirizados progressivamente torna-se maior.</p>	<p>Ao longo do tempo a empresa pode tornar-se extremamente dependente da terceirização, por exemplo: Sistema de Informática com padrões incompatíveis com outros.</p>
<p>Queda de qualidade frequentemente é relatada por clientes da empresa.</p>	<p>Decadência do clima organizacional.</p>
<p>Risco ao terceirizarem-se setores chave, tais como: Financeiro, Recursos Humanos, Assessoria, Almoxarifado.</p>	<p>Perda da identidade da empresa.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Cardone e Silva (1993, p. 38)

Além das desvantagens da terceirização expostas acima, há estudos que indicam que operários terceirizados possuem salários, benefícios e condições de trabalho inferiores, determinando a precarização do trabalho. Compreende-se que homens de negócio e operários sentem o processo da terceirização no Brasil mediante a perspectivas absolutamente opostas: “os primeiros enfatizam a importância da focalização, especialização, produtividade e competitividade; os segundos destacam a perda de empregos, redução de salários e precarização do trabalho (CARDONE; SILVA, 1993, p. 38).



Assim, no Brasil, a redução de custos por meio da terceirização torna-se potencializada pela grande diversidade predominante no mercado de trabalho do País. Diante deste argumento a autora afirma que:

São grandes as diferenças de salários, benefícios, jornadas de trabalho, condições de trabalho e organização sindical, que se verificam entre as grandes, médias e pequenas empresas; entre as multinacionais e nacionais; entre as regiões do País; entre os setores de atividade. Neste quadro, a terceirização pode, de fato, significar para a empresa que terceiriza acentuada redução de custos (CONCEIÇÃO, 2002, p. 77).

Apesar das vantagens proporcionadas pela terceirização do serviço, conforme autores supracitados acima existem aqueles autores que defendem a desvantagem ao terceirizar uma atividade. Pode-se perceber que uma das grandes discussões envolvendo a desvantagem da terceirização se trata da questão da precarização da mão de obra, torna-se notório que as atividades terceirizadas não oferecem benefícios e salários superiores ou iguais aos oferecidos pelo contratante.

## **2.2 GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO**

### **2.2.1 Gestão de Contratos Terceirizados**

Após tomarmos as decisões necessárias visando alcançar as estratégias correlacionadas com a implantação de serviços terceirizados, torna-se necessário analisar os pontos fundamentais da criação deste contrato entre contratante e contratado.

Segundo Leiria (2006) a análise tem início da demonstração objetiva da capacidade das partes, nos poderes de estatuto social e procurações. Também se torna importante verificar a licitude do objeto contratual. Deve-se ter certeza de que a empresa contratada para serviços seja especializada na atividade. Ou seja, ter-se contrato social com essa previsão e comprovações da realização desses serviços ao mercado.

Além das questões jurídicas necessárias para se resguardar em uma contratação, o autor recomenda que nestes casos ao contratarmos um serviço terceirizado seja de suma importância acompanhar de perto as atividades desenvolvidas pela contratada, assim, percebe-se que não basta somente terceirizar uma atividade, se faz necessário realizar a gestão dos contratos acompanhando o processo desde o seu início até o fim, essa precaução que o autor enfatiza traz como benefício o resguardo da empresa contratante de suas obrigações corresponsável junto à contratada no que diz respeito aos direitos trabalhistas do empregado e para isso ele sugere observarmos e seguirmos a sequência abaixo:

Imagem 1: Pontos Fundamentais na Análise de um Contrato



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Leiria (2006, p. 186)

De acordo com Leiria (2006) as condições encontradas e as necessidades de otimizar resultado, as empresas estabelecem formas diferentes para o atingimento de respostas da gestão dos contratos. A forma de contratar poderá ser diferente a cada contratação, conforme a especificidade da demanda. A designação de responsabilidades envolve aspectos da administração empresarial, conhecer esses fundamentos e aplica-los corretamente são tarefas essenciais para uma boa gestão de contratos, sendo assim torna-se necessário garantir um estilo empresarial de contratar e adequá-lo a edição de uma política de contratações.

São inúmeras as possíveis variáveis que podem ser consideradas para a criação de normas de contratações, mas o que torna um grande desafio é eleger da forma mais criteriosa possível os gestores de contratos, de acordo com o autor serão eles que irão acompanhar a execução das contratações até o final. Há basicamente cinco metodologias, que podem ser mescladas, a figura abaixo nos traz um macro procedimento da gestão a ser aplicada nas organizações sugeridas pelo autor, vejamos:

Quadro 1: Macro procedimentos de Gestão

<b>Gestão centralizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas um departamento da empresa é responsável por todos os contratos. Ele faz a contratação e posteriormente, administra seu andamento, contando geralmente com o apoio das esferas jurídicas e financeira e técnica.</li> </ul>
<b>Gestão descentralizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contempla a execução da administração de contratos por diversas áreas, clientes das contratações que agem autonomamente.</li> </ul>
<b>Gestão participativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neste caso, há uma união dos dois sistemas descritos anteriormente. Essa junção pode ser observada quando duas ou mais áreas são responsáveis pela contratação.</li> </ul>
<b>Gestão por comitês/comissões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma-se um grupo especial para a contratação de produto ou serviço por montante econômico; ou impacto ambiental; ou alteração de tecnologia que afete a empresa como um todo.</li> </ul>
<b>Gestão externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesse caso, terceiriza-se a atividade de gestão de contratos, total ou parcialmente a especialistas em um típico processo administrativo denominado quarterização.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Leiria (2006, p. 147)

As metodologias a serem aplicadas vão depender do contexto do momento, porém com o aumento da gestão da informação, a direção passa ser a descentralização, pois originalmente as tarefas hoje delegadas eram geridas com só uma ênfase ou puramente da parte técnica ou econômica e não havia uma visão integrada do negócio e a busca da expertise (LEIRIA, 2006).

### 2.2.3 Retrato da Terceirização no Brasil

Compreende-se que o segmento de serviços apresenta seu destaque por meio das economias mais desenvolvidas do mundo, e com o Brasil não se torna diferente. “Os países foram a sétima economia mundial em 2012, e no mesmo ano, o PIB de serviços também ocupou a sétima colocação, globalmente, movimentando cerca de US\$ 1,610 trilhão, o que representou cerca de 68% do total do PIB brasileiro” (SINDEPRESTEM, 2014, s/p).

A terceirização levou esse setor com a promover a ampliação do surgimento de novas instituições e também ao aumento de empregos formais nas regiões cuja atividade econômica carece de melhorias, como no caso do Norte e do Nordeste. E neste cenário destacam-se os *call centers*, por serem responsáveis pela geração de oportunidades de primeiro emprego para uma parcela significativa dos jovens.

Em uma pesquisa realizada em agosto de 2014 pelo Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros (SINDEPRESTEM), foram levantados números de empregabilidades e dados econômicos da terceirização. No mercado Brasileiro possuía 14,3 milhões de trabalhadores terceirizados. Dos trabalhadores com carteira assinada no Brasil (Emprego Formal) 32,5% corresponde a empresas prestadoras de serviços terceirizados de um total de 790.000 empresas de serviços terceirizados. Os números da distribuição da terceirização podem ser mais bem compreendidos conforme a Tabela 1 (A Terceirização no Brasil em Números) apresentada abaixo:

Tabela 1: A Terceirização no Brasil em Números

SETOR	Nº DE EMPRESAS	Nº DE EMPREGADOS FORMAIS	RENDA MÉDIA (R\$)
Telemarketing	10.000	2.2 Milhões	900
Refeições Coletivas	2.000	200.000	2.000
Limpeza e Conservação	13.000	1.5 Milhões	950
Serviços Especializados	34.000	2.5 Milhões	1.250
Segurança Privada	2.200	700.000	1.800
Manutenção/Engenharia	20.000	300.000	2.000
Controle de Pragas	3.500	300.000	1.500
Manutenção TV a Cabo	60	100.000	1.600
Logística (Mão de Obra)	3.500	300.000	1.400
Promoção (PDV)	2.000	1.2 Milhões	1.500
Transporte de Valores	40	60.000	2.000
Limpeza Urbana	70	80.000	1.400
MPEs Terceirização	700.000	4.9 Milhões	1.200
<b>TOTAIS</b>	<b>790.000</b>	<b>14,3 Milhões</b>	

Fonte: SINDEPRESTEM (2014)

Os números acima mostram o quanto torna-se notório a inserção no mercado de trabalho no que diz respeito às atividades terceirizadas. As empresas têm buscado nesse sentido o aperfeiçoamento de suas atividades fim elencados ao ganho de produtividade, sendo assim, tem surgido à necessidade de delegar as tarefas de atividade meio a empresas especializadas, criando-se assim uma diversificação e um amplo cenário de empresas atuantes neste mercado.

Ainda segundo a pesquisa, foi apontado alguns dos dados econômicos da terceirização conforme Tabela 2 abaixo:

Tabela 2: A Terceirização no Brasil em Números Fonte: Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros

VALORES GERADOS PELA TERCEIRIZAÇÃO	
Faturamento anual dos Setores de R\$ 536 Bilhões	INSS Anual de R\$ 43 Bilhões
FGTS Anual de R\$ 17,4 Bilhões	Vale Transporte Anual de R\$ 47 Bilhões

Fonte: SINDEPRESTEM (2014)

Levando em consideração os números acima, pode-se perceber que os valores gerados pelos serviços terceirizados no Brasil, são altamente expressivos. A terceirização deixou de ser algo meramente coadjuvante e passou a ser extremamente importante para o setor econômico.

Outros dados relevantes destacados pela pesquisa apontam que 93% dos trabalhadores vêm contribuindo para previdência social. Com relação ao grau de instrução destaca-se que 50% dos terceirizados possuem ensino médio completo e superior incompleto. Dos empregados terceirizados 30,4 % tem entre 39 e 40 anos. As mulheres são 40% dos trabalhadores terceirizados.

A pesquisa ainda relata os resultados presentes em todos os processos de terceirização, segundo as empresas pesquisadas, o processo de terceirização gerou os seguintes benefícios, conforme Tabela 3:

Tabela 3: A Terceirização no Brasil em Números

BENEFÍCIOS	
Diminuição do desperdício	Otimização de serviços
Melhor qualidade	Liberação da criatividade
Maior controle de qualidade	Redução do quadro direto de empregados
Aumento de produtividade	Um novo relacionamento sindical
Melhor administração do tempo da empresa	Desmobilização dos trabalhadores para reivindicações
Maior agilidade nas decisões	Desmobilizações para greves

Fonte: Fonte: SINDEPRESTEM (2014)

Em relação aos vários benefícios expostos acima pelas empresas vale frisar dois em questão: desmobilização para greves e reivindicações dos trabalhadores. A terceirização pode propiciar essas duas situações que aos olhos das empresas são considerados benéficos devido ao enfraquecimento desses movimentos, tornando as negociações mais “fácies” para a empresa e diminuindo as chances de possíveis movimentos em prol da greve.

#### 4 METODOLOGIA

Como caminho metodológico o estudo em tela se utiliza de revisão bibliográfica, pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007) do tipo descritiva ancorada nas Dimensões propostas por Novikoff (2010, p. 6), que consiste em um modo de organizar o pensamento científico através de uma, “abordagem teórico-metodológica, com todas as dimensões de preparação, estudo, desenvolvimento e apresentação de pesquisa acadêmico-científica”.

Desta forma, a pesquisa se organiza didaticamente passando por cinco etapas: epistemológica, teórica, técnica, morfológica e analítico-conclusiva, assim sendo como uma primeira tarefa das dimensões, foi feito um Levantamento do Estado do Conhecimento (ROMANOWSKI; ENS, 2006) no banco de dados do SEGET, no período de 2004 a 2014, visando identificar trabalhos relacionados ao tema proposto neste estudo no eixo temático de Administração Estratégica.

A seguir para compreender os conceitos da Gestão de Terceiros, buscou-se na literatura alguns entendimentos a partir da revisão bibliográfica e material recolhido para nosso estudo se ateu em tipificar atributos conhecidos (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002 in BAUER; GASKELL, 2002) viabilizando a análise de conteúdo dos artigos estudados.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2004, p. 31) consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações e trata-se, portanto, de “uma técnica que não tem modelo pronto, mas que se constrói através de uma vai-e-vem contínuo e tem que ser reinventada a cada momento”, realizada em três momentos, sendo eles: a pré-análise, a exploração do material e identificação que há uma defasagem quanto a discussão acerca da Gestão de Terceiros.

A análise de conteúdo trata-se, portanto, de uma técnica que não tem modelo pronto, mas que pode ser construída através de um “vai-e-vem contínuo e tem que ser reinventada a

cada momento” (BARDIN, 2004, p. 31).

A Pré-análise consiste no momento de organizar o material, de escolher os documentos a serem analisados, formular hipóteses ou questões norteadoras, elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final, para tanto, necessita-se transcrever os dados coletados, sejam em entrevistas, observações ou questionários para se constituir o *corpus* da pesquisa.

Para tanto, afirma Novikoff (2010, p. 30) sobre a necessidade de se obedecer às regras de “Exaustividade”, quando deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada; “Representatividade”, quando a amostra deve representar o universo; “Homogeneidade” quando os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes; “Pertinência” quando os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa e para finalizar “Exclusividade” que consiste em um elemento que não deve ser classificado em mais de uma categoria.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÕES

O Seminário de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, delimitado como *locus* para o Levantamento do Estado do Conhecimento proposto neste estudo, trata-se de um evento científico de abrangência nacional que promoverá em 2015 o seu 12º Encontro. Desde 2004 o SEGeT promovido pela Associação Educacional Dom Bosco, situada na cidade de Resende/RJ vem oferecendo à comunidade acadêmica uma excelente oportunidade de publicação de trabalhos e troca de experiências científicas, se consolidando como evento na área de Gestão e Tecnologia.

Delimitou-se para o Levantamento do Estado do Conhecimento, um recorte temporal de 2004 até o ano de 2014, visando identificar trabalhos relacionados ao tema proposto neste estudo, tendo a busca sido realizada no eixo temático de “Administração Estratégica”. Identificou-se um total de 573 artigos publicados, sendo encontrado apenas um artigo relacionado ao tema proposto deste trabalho.

O artigo encontrado foi desenvolvido por Lindemann e Hansen (2006) cujo título “Modelo de Apoio à Decisão Estratégica de Terceirização da Atividade de Manutenção: um Estudo de Caso das Embarcações de Transporte de Cargas”, foi apresentado no III SEGeT em 2006, e relata um estudo de caso realizado. O estudo trata da questão referente a realização da manutenção realizada com recursos próprios ou de forma terceirizada, buscando uma estrutura de gestão apropriada, em uma empresa de navegação. Vale ressaltar que o referido artigo se encontra incompleto nos anais, tendo seu conteúdo publicado até a página 6. Entrou-se em contato com os autores, buscando solicitar o trabalho completo, para que fosse verificada a apresentação dos resultados e das considerações finais para trazer alguns apontamentos, mas não se obteve êxito.

Observou-se no decorrer do estudo mediante revisão de literatura, a implantação da terceirização em relação à suas vantagens e desvantagens, seu embasamento jurídico sob a perspectiva da importância de se aplicar uma Gestão da Terceirização. O que denota a necessidade urgente de ampliação de discussão no âmbito acadêmico.

Através do mapeamento do Levantamento do Estado do Conhecimento (LINDEMANN; HANSEN, 2006) nos anais do SEGeT foi possível identificar uma lacuna no que tange a discussão acerca da terceirização de serviços, neste evento científico, denotando o ineditismo desta pesquisa neste *locus*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito à primeira questão levantada neste estudo, compreende-se que com relação as Leis, este segmento mercadológico encontra-se desamparado legalmente, tendo apenas como parâmetro o enunciado nº 331 do TST torna-se hoje uma importante recomendação no âmbito do Direito do Trabalho em relação à terceirização, sendo algumas destas decisões recentes adotadas pelo Judiciário nele se baseiam. Mas como estudado, o enunciado nº 331 causa receio no contexto jurídico no cenário corporativo (passivos trabalhistas, fiscalizações "arbitrárias") e endurecimento do cenário mercadológico.

Nesse sentido, compreende-se a urgência do Brasil quanto a necessidade da criação de um marco regulatório que viabilize um processo de terceirização que seja resguardada, visando proteger tanto a instituição quanto aos trabalhadores envolvidos, pois os Projetos de Leis existentes e que ainda estão em andamento em relação à terceirização ainda carecem de muita atenção jurídica, para que as empresas e os trabalhadores não sintam seus direitos lesados.

Com relação ao segundo questionamento, a importância de aplicar-se a melhor questão estratégica visando lucratividade com as empresas terceirizadas justifica-se no decorrer do estudo podendo-se compreender que a terceirização apresenta grandes números no mercado de trabalho e vantagens, mas carece de uma gestão de terceiros bem eficaz a fim de propiciar o lucro e ganho de produtividade esperado pela empresa contratante, fiscalizar não somente os contratos no que diz respeito às partes técnicas, mas acompanhar e implantar uma gestão de contratos fiscalizando tanto a empresa quanto os seus colaboradores atuante dentro das dependências da organização.

Por fim, com a proposta da nova Lei da terceirização que tramita no congresso a PL 4330 propõem-se regulamentar os direitos das empresas terceirizadas, um dos pontos discutidos consiste na responsabilidade da empresa contratante em gerenciar e fiscalizar os contratos terceirizados, ou seja, aplicar-se uma gestão de terceiros. Isso pode nos levar a um novo patamar, onde caso esta Lei seja validada não será mais apenas uma questão de aplicar-se ou não uma boa gestão de terceiros, mas sim uma obrigação movida através de uma Lei que acarretará em novos estudos e aperfeiçoamentos da gestão tornando-a cada vez mais eficaz na busca do resultado esperado.

Este estudo possibilitou ao pesquisador enquanto acadêmico e profissional aprofundar os conhecimentos utilizados em seu local de trabalho possibilitando um leque teórico mais abrangente podendo aplicar-se em sua rotina diária de trabalho agregando um valor final na corporação.

Esta proposta não se esgota aqui, uma vez que se pretende desdobrá-la em uma futura dissertação de mestrado afim de contribuir no meio acadêmico o assunto aqui tratado.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Marcos. Cesar. **Terceirização: Parceria e Qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ALVES, G. O. **Novo (e precário) Mundo do Trabalho: Reestruturação Produtiva e Crise do Sindicalismo**. São Paulo: Boitempo Editorial: FAPESP, 2000.

BAUER, Martin W.; GASKELL, Georges & ALLUM, Nicholas C. (2002). **Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. Evitando confusões**. In M. W. Bauer & G. Gaskell, Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som. Petrópolis: Vozes: 17-36.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 2004.

BRASIL. **Tribunal Superior do Trabalho**. Súmulas de Jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho. 2002. Disponível em: <<http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/tst/Sumulas.htm>>. Acesso: 15/03/2015.

BRASIL, Governo Federal. **Consolidação das Leis Trabalhistas**. DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943. Disponível: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>.

CARDONE, Marly A.; SILVA, Floriano Correa Vaz. **Terceirização no direito do trabalho e na economia**. São Paulo: LTR, 1993.

CONCEIÇÃO, Maria da Consolação Vegi. **A terceirização e sua controvérsia jurídica: uma leitura do caso da Volkswagen do Brasil**. São Bernardo do Campo: Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes para uma legislação sobre as relações de trabalho em atos de terceirização**. São Paulo: LTR Suplemento Trabalhista, 2005.

CRESWELL J. W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DELGADO, Gabriela Neves. **Terceirização: paradoxo do direito do trabalho contemporâneo**. São Paulo: LTr, 2003.

FELÍCIO, Alessandra Metzger; HENRIQUE, Virgínia Leite. **Terceirização: Caracterização, origem e evolução jurídica**. In: DELGADO, Gabriela Neves; HENRIQUE, Carlos Augusto Junqueira (Coords.). **Terceirização no Direito do Trabalho**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Gestão da Terceirização & Gestão de Contratos** Porto Alegre: Leiria & Pietzsch Editora Ltda., 2006.

LINDEMANN, Jorge; HANSEN, Peter Bent. **Modelo de Apoio à Decisão Estratégica de Terceirização da Atividade de Manutenção: um Estudo de Caso das Embarcações de Transporte de Cargas**. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco, Resende, 2006. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/765\\_ARTIGO%20Jorge%20+Peter%20Final.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/765_ARTIGO%20Jorge%20+Peter%20Final.pdf)>. Acesso: 29/03/2015.





MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

NOVIKOFF, C. (orgs.). **Dimensões Novikoff: um constructo para o ensino um constructo para o ensino-aprendizado da pesquisa**. In ROCHA, J.G. e \_\_\_\_\_. Desafios da práxis educacional à promoção humana na contemporaneidade. Rio de Janeiro: Espalhafato Comunicação, p. 211-242, 2010.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos. **Como Implantar a Terceirização**. São Paulo: STS, 1999.

ROMANOWSKI, Joana Paulin e ENS, Romilda Teodora. **As pesquisas denominadas do tipo ‘Estado da Arte’ em educação**. In: Revista Diálogo Educacional, Set./Dez. 2006, n.º 19, v.6.

SINDEPRESTEM Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros. **A Terceirização no Brasil**. 2014. Disponível: <<http://www.sindeprestem.com.br/pesquisas/setoriais/>>. Acesso: 22/03/2015.

SILVA, Ciro Pereira **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo: LTr, 1997.