

GESTÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS NO BRASIL: A BUSCA POR QUALIDADE E EFICIÊNCIA NESSE MODELO DE NEGÓCIOS

Alana Mirela Lima de Jesus¹ – SENAI-BA
Erika Eduarda Menezes dos Santos² – SENAI-BA
Kevin Mota do Nascimento³ – SENAI-BA
Renata Gomes Borges⁴ – SENAI-BA
Tamiles Silva Bittencourt⁵ – SENAI-BA
Cevaldo S. e Santos⁶ – SENAI-BA

RESUMO

A gestão de serviços terceirizados no Brasil tem sido uma estratégia fundamental para as empresas que buscam otimizar custos e focar em suas atividades principais. Este artigo, desenvolvido mediante pesquisa exploratória com revisões bibliográficas, destaca a dinâmica desse modelo de negócios, destacando a busca incessante por qualidade e eficiência, e a realidade do atual cenário brasileiro quanto a esses serviços. No atual cenário empresarial, marcado pela digitalização e competitividade, a terceirização se torna ainda mais relevante, exigindo das organizações uma gestão estratégica e alinhada com os objetivos corporativos. Discute-se também as estratégias de gestão para entender como as empresas lidam com serviços terceirizados na era digital. Abordam-se as razões pelas quais as empresas optam por terceirizar serviços, o papel da tecnologia e da inovação, a importância da responsabilidade social, como a legislação trabalhista se relaciona à terceirização, além das tendências futuras nesse segmento. Ao final, o artigo visa oferecer perspectivas valiosas para empresas e gestores que buscam aprimorar a gestão de serviços terceirizados, visando a excelência operacional e a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Gestão. Terceirização. Qualidade. Legislação. Empresas.

ABSTRACT

Outsourcing management in Brazil has been a crucial strategy for companies aiming to optimize costs and focus on their core activities. This article, developed through exploratory research with literature reviews, highlights the dynamics of this business model, emphasizing the relentless pursuit of quality and efficiency, and the current reality of outsourcing services in the Brazilian scenario. In today's business environment, characterized by digitalization and competitiveness, outsourcing becomes even more relevant, demanding strategic management aligned with corporate objectives from organizations. The article discusses management strategies to understand how companies handle outsourced services in the digital age. It addresses the reasons why companies choose to outsource services, the role of technology and innovation, the importance of social responsibility, how labor legislation relates to outsourcing, and future trends in this segment. Ultimately, the article aims to provide valuable insights for companies and managers seeking to enhance outsourced service management, aiming for operational excellence and customer satisfaction.

Keywords: Management. Outsourcing. Quality. Legislation. Companies..

¹ - Técnico em Administração – e-mail: alanamirela243@gmail.com

² - Técnico em Administração – e-mail: menezesericontact@gmail.com

³ - Técnico em Administração – e-mail: kevinmota672@gmail.com

⁴ - Técnico em Administração – e-mail: renatta.gb@gmail.com

⁵ - Técnico em Administração – e-mail: tamilesbittencourt7@gmail.com

⁶ - Mestre em Administração – UNIFACS-BA – Professor do SENAI-BA das áreas de Administração, Logística, TCC e Gestão de Projetos - e-mail: cevaldosantos@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A terceirização de serviços tem se estabelecido como uma prática comum e estratégica no ambiente empresarial brasileiro, permitindo que as empresas concentrem-se em suas atividades principais enquanto delegam funções secundárias a terceiros especializados. Ao delegar atividades secundárias a empresas especializadas, as organizações podem focar em suas competências principais, buscando maior eficiência operacional e competitividade no mercado. Esse modelo de negócios, no entanto, levanta questões importantes sobre a qualidade dos serviços prestados e a responsabilidade social das empresas contratantes em relação aos trabalhadores terceirizados (WEBER, 1922).

A gestão de serviços terceirizados envolve desafios significativos, especialmente no que diz respeito à manutenção de padrões elevados de qualidade e eficiência. De acordo com Joseph Juran, “a qualidade não é um acaso, mas o resultado de um planejamento meticuloso e de um compromisso contínuo com a melhoria”. A seleção criteriosa de fornecedores, o monitoramento contínuo do desempenho e a implementação de práticas de melhoria contínua são essenciais para garantir que os serviços terceirizados contribuam positivamente para os objetivos da empresa. Além disso, a relação com fornecedores deve ser pautada por princípios éticos – John Rawls afirmava que a justiça como equidade deve orientar as práticas empresariais, garantindo que todos os trabalhadores, incluindo os terceirizados, sejam tratados com dignidade e justiça.

Através de uma análise fundamentada em teorias de filósofos, sociólogos e economistas, bem como exemplos práticos e estudos de caso, este artigo tem como objetivo oferecer uma visão aprofundada sobre os desafios e oportunidades da terceirização de serviços no Brasil. Nosso propósito é proporcionar informações valiosas para gestores e profissionais, destacando a importância de uma abordagem equilibrada que considere tanto a eficiência operacional quanto a responsabilidade social. Assim, esperamos contribuir para o desenvolvimento de práticas de terceirização que sejam benéficas para as empresas e para a sociedade como um todo.

Além disso, pretendemos examinar de forma abrangente a gestão de serviços terceirizados no Brasil, com um enfoque particular na busca por qualidade e eficiência. Discutiremos as melhores práticas para a seleção e gestão de fornecedores, bem como as estratégias para garantir que os serviços terceirizados atendam aos padrões desejados. Além disso, exploraremos a responsabilidade social das empresas, analisando como as práticas de terceirização podem impactar os trabalhadores e a sociedade em geral.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

A terceirização de serviços é uma prática empresarial que influencia significativamente as relações de trabalho em escala global, tanto no setor público quanto no privado. Esse fenômeno se desenvolveu no Brasil, sobretudo, a partir da década de 1990, empregado como uma estratégia pelas empresas para diminuir despesas, compartilhar riscos e ampliar a flexibilidade organizacional (Krein, 2007) sob a influência do movimento capitalista, que contribuiu para seu surgimento ao defender a liberalização dos mercados. Na esfera acadêmica, a terceirização é estudada de diferentes perspectivas. Alguns destacam sua relação com o toyotismo e a especialização flexível, enquanto outros apontam para a precarização do trabalho. Estudos recentes continuam a investigar essa conexão, especialmente com novas formas de terceirização, como as cooperativas.

No Brasil, algumas leis introduziram a relação trilateral, enquanto entendimentos judiciais foram consolidados em súmulas do TST. Projetos de lei em tramitação e propostas do Ministério da Justiça, Ministério do Trabalho e Emprego e Secretaria de Assuntos Estratégicos também são considerados. A Lei nº 6.019/74, conhecida como "Lei do Trabalho Temporário", abriu caminho para a terceirização ao oferecer mecanismos legais para empresas lidarem com a competitividade global, permitindo contratação de mão de obra qualificada com menor custo e sem responsabilidade direta dos tomadores de serviço. Em 1983, a Lei nº 7.102/83 estendeu essa modalidade de contratação para os serviços de vigilância. No entanto, o TST, por meio da Resolução nº 04/86, introduziu o Enunciado 256 em seus pronunciamentos, na verdade, restringindo a terceirização.

O Tribunal Superior do Trabalho (TST) tomou medidas iniciais para regulamentar a terceirização em 1986 (Enunciado 256), destacando que quem se beneficia do trabalho deve ser considerado o empregador. Em 1993, apesar das pressões dos setores econômicos, o TST reafirmou na Súmula 331 que a terceirização é aceitável para atividades não essenciais, estabelecendo responsabilidade subsidiária. Em 2000, essa responsabilidade foi ampliada para incluir entidades públicas. Em 2011, após uma decisão do Supremo Tribunal Federal, foi confirmada a responsabilidade subsidiária dos entes públicos quando não supervisionam os pagamentos trabalhistas das empresas contratadas. Recentemente, no STF, os Ministros Luiz Fux e Teori Zavascki propuseram que casos de empresas descontentes com responsabilidades definidas pelo TST fossem tratados em Repercussão Geral, questionando se a limitação da terceirização viola o direito do empregador. E finalmente, em 2017 durante o governo de Michel Temer, foi sancionada a lei brasileira Nº 13.429/2017 denominada Lei da

Terceirização que altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário - oficializando legalmente esse tipo de serviço.

A trajetória da terceirização no Brasil revela não apenas os desafios da precarização do trabalho, mas também as respostas vigorosas das instituições e organizações de defesa dos direitos laborais. O Ministério Público do Trabalho (MPT) se destaca nesse cenário, utilizando sua autonomia para fiscalizar e denunciar abusos, resultando em importantes conquistas para os trabalhadores. Seu trabalho incansável tem pressionado pela substituição de trabalhadores terceirizados por meio de concursos públicos, reduzindo a utilização de intermediários como cooperativas e ONGs. Esta análise reforça a necessidade de um diálogo constante entre legislação, práticas empresariais e esforços de fiscalização, em busca de um ambiente de trabalho mais justo e equitativo para todos.

3 RAZÕES DA TERCEIRIZAÇÃO

É promissor que nos tempos atuais, as organizações utilizem métodos estratégicos para que facilitem seu desenvolvimento e bem-estar da empresa. COSTA (1994), afirma que: Hoje, fatores como o agravamento do quadro recessivo, atrelado ao emergente ambiente de globalização da economia, impulsionado pela política de redução de tarifas, implementadas a partir de 1990 e, por conseguinte, a progressiva abertura de mercado à competição internacional, têm forçado as empresas a repensarem suas estruturas organizacionais e suas estratégias de negócios, numa busca enérgica da redução de custos e da competitividade de seus produtos.

Desse modo, com os avanços dos estudos possibilitaram uma vastas opções de melhorias e contramedidas que podem ser utilizadas, para que consigam chegar ao resultado e meta esperada. Sendo assim, uma dessas opções, conhecida como a TERCEIRIZAÇÃO, pode ser implementada em uma empresa com um intuito, que segundo QUEIROZ (1999), define terceirização de diversas formas:

O tema Terceirização tem estado em evidência no meio empresarial, acadêmico, jurídico e sindical e tem simultaneamente se fixado como uma eficiente prática de flexibilidade organizacional na busca da especialização e racionalização de recursos. Embora envolvida por certa parcela de modismo e ancorada em conceitos pouco condizentes à realidade da cultura e prática empresarial brasileira, a Terceirização ou prática de comprar externamente produtos e serviços necessários ao processo produtivo tem ganhado espaço em áreas tradicionalmente executadas por funcionários e recursos da própria empresa. COSTA, (1994).

Em Contrapartida, apesar de ser um método usado com mais frequência atualmente, sua criação já se dava início no final da década de 1960, na qual QUEIROZ (1992), também diz:

A terceirização foi amplamente utilizada na 2ª Guerra Mundial como forma de as indústrias aumentarem sua produção, focando em suas atividades principais. Após o término da guerra, a terceirização evoluiu e consolidou-se como uma técnica administrativa eficiente e eficaz, quando aplicada adequadamente.

COSTA (1994), relembra que: A grande tendência no meio empresarial é buscar a excelência naquilo que a empresa sabe fazer de melhor, no que lhe é mais estratégico. É concentrar todos os seus esforços no aprimoramento e desenvolvimento do seu produto final.

Então, a terceirização ganha importância num momento em que as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis. COSTA, (1994). Com Pochmann (2007), complementando: O movimento de terceirização da mão-de-obra está impondo uma nova dinâmica no interior do mercado de trabalho brasileiro. Embora venha sendo implementada no período relativamente recente no país, seus efeitos são expressivos e de rápida generalização nos contratos de trabalho, o que permite equivaler à força de uma verdadeira reforma trabalhista e sindical. Isso porque o tipo de terceirização da mão-de-obra que se expande no país implica constituir um novo padrão de emprego para o conjunto dos trabalhadores.

Assim, a Terceirização possibilita que uma empresa concentre recursos na sua atividade-fim e, por conseguinte, uma maior especialização e qualificação dos seus produtos. Por esta premissa, montar e manter estruturas próprias para atender atividades não diretamente relacionadas com o objetivo principal da empresa, mormente as chamadas atividades de apoio (alimentação dos funcionários, serviço médico, limpeza e conservação de prédios etc.) e arcar com todos os custos patrimoniais e administrativos a elas inerentes, mostram-se hoje decisões técnica e economicamente inviáveis. COSTA, (1994).

Em suma, é muito importante entender o porquê as empresas estão valorizando mais a mão de obra da terceirização, e visar esse método como uma opção, que se usada de forma correta poderá trazer diversos benefícios a empresa. Neste contexto, COSTA (1994), conclui-se que: A terceirização é, essencialmente, um processo de gestão participativa, que requer mudanças na cultura, na mentalidade e no comportamento das partes envolvidas, para o alcance de objetivos propostos.

4 REGULAÇÃO E NORMAS

4.1 Direitos do trabalhador

O instituto da terceirização foi bastante alterado, tanto pelo legislador, como por decisões do Supremo Tribunal Federal. Fazem parte da terceirização:

1. O empregado da Empresa Prestadora de Serviços;
2. A Empresa Prestadora de Serviços
3. O tomador de serviços

Existem diversas espécies de terceirização lícita. São espécies de terceirização lícita, por exemplo: a terceirização comum, o contrato temporário e a sub-empregada. Antes da Lei 13.427, o Tribunal Superior do Trabalho admitia a terceirização apenas da atividade meio, admitindo-se, excepcionalmente, a hipótese de trabalho temporário. Era preciso constatar a ausência de pessoalidade e subordinação direta. A súmula 331, III, do TST, ainda destaca que “não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta”.

A terceirização da atividade-fim antigamente era ilícita. Da mesma forma, era ilícita a terceirização quando constatada pessoalidade e subordinação direta com o tomador. O STF, no julgamento da ADPF 324, firmou a seguinte tese: “É ilícita a terceirização de toda e qualquer atividade, meio ou fim, não se configurando relação de emprego entre o contratante e o empregado da contratada”. O tema 725 de Repercussão Geral, disciplinou o seguinte:

“É ilícita a terceirização ou qualquer outra forma de divisão do trabalho entre pessoas jurídicas distintas, independentemente do objeto social das empresas envolvidas, mantida a responsabilidade subsidiária da empresa contratante”.

A Lei 6.019/74 foi alterada pela reforma trabalhista (Lei 13.467/17), também para incluir a possibilidade de terceirização da atividade-fim. Caput e o §2º do Art. 4º-A da Lei 6.019:

Art. 4º-A. Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferências feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução.

§2º Não se configura vínculo empregatício entre os trabalhadores, ou sócios das empresas prestadoras de serviços, qualquer que seja o seu ramo, e a empresa contratante.

A atividade principal, definida pelo caput, é justamente a atividade-fim. A ideia de possibilidade de terceirização da atividade-fim é, inclusive, reforçada quando o legislador conceitua o contratante no Art. 5º-A da lei. Cumpre citar:

Art, 5º-A. Contratante é a pessoa física ou jurídica que celebra contrato com empresa de prestação de serviços relacionados a quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal.

O contratante não pode utilizar os trabalhadores em atividades distintas daquelas que foram objeto do contrato com a empresa prestadora de serviços (Art. 5º, § 2º, da lei 6.019). A legislação tenta impedir o tratamento distinto entre empregados da tomadora e empregados da contratante. Há uma série de direitos elencados no Art. 4º-C da Lei 6.019 que quando aplicáveis aos empregados da contratante, devem, também, ser aplicados em face dos empregados da tomadora de serviços. No Art. 4º-C são assegurados aos empregados da empresa prestadora de serviços a que se refere o Art. 4º-A desta lei, quando e enquanto os serviços, que podem ser de qualquer uma das atividades da contratante, forem executados nas dependências da tomadora, as mesmas condições:

I – Relativas a:

- a) Alimentação garantida aos empregados da contratante, quando oferecida em refeitórios;
- b) Direito de utilizar os serviços de transporte;
- c) Atendimento médico ou ambulatorial existente nas dependências da contratante ou local por ela designado;
- d) Treinamento adequado, fornecido pela contratada, quando a atividade o exigir.

II – Sanitárias, de medidas de proteção à saúde e de segurança no trabalho, e de instalações adequadas à prestação do serviço.

O legislador optou por ter cautela e elencou alguns requisitos imprescindíveis à empresa que presta serviço. Art. 4º-B da Lei 6.019/74. Art. 4º-B. São requisitos para o funcionamento da empresa de prestação de serviços a terceiros:

I – Prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);

II – Registro na Junta Comercial;

III – Capital social compatível com o número de empregados, observando-se os seguintes parâmetros:

- a) Empresas com até dez empregados – capital mínimo de R\$10.000,00 (dez mil reais)

- b) Empresas com mais de dez e até vinte empregados – capital mínimo de R\$25.000,00 (vinte e cinco mil reais)
- c) Empresas com mais de vinte e até cinquenta empregados – capital mínimo de R\$45.000,00 (quarenta e cinco mil reais)
- d) Empresas com mais de cinquenta e até cem empregados – capital mínimo de R\$100.000,00 (cem mil reais)
- e) Empresas com mais de cem empregados – capital mínimo de R\$250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais)

Para evitar eventual fraude, o empregado dispensado não pode ser, por 18 meses, titular ou sócio da empresa prestadora de serviços, exceto se forem aposentados (Art. 5º-C da Lei 6.019). “O empregado que for demitido não poderá prestar serviços para essa mesma empresa na qualidade de empregado de empresa prestadora de serviços antes do decurso de prazo de dezoito meses, contados a partir da demissão do empregado” (Art. 5º-D da Lei 6.019). A ideia desses dois dispositivos é evitar a dispensa simulada do empregado com o objetivo de afastar a Legislação Trabalhista.

4.2 Terceirização no serviço público

Há uma regra delimitada por norma constitucional: “A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração” (Art. 37, II, da CF). Isso é muito importante, pois, ainda que fosse reconhecida a ilicitude na terceirização, não poderia o Poder Judiciário reconhecer o vínculo do empregado terceirizado com a Administração Pública sem Concurso público, sob pena de violação da norma constitucional. O II da Súmula 331 do TST diz o seguinte:

Contrato de prestação de serviços

II – A contratação irregular do trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (Art. 37, II, da CF/1988).

Em respeito à isonomia, o empregado lesado pela terceirização ilícita receberia as mesmas verbas trabalhistas e normativas asseguradas aos contratados pelo tomador. A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com entes da Administração Pública, não afastando, contudo, pelo princípio da isonomia, o direito dos empregados terceirizados às mesmas verbas trabalhistas legais e normativas asseguradas àqueles contratados pelo tomador de serviços desde que apresente a igualdade das funções (OJ 383 da SDI-I do TST).

A OJ 383 da SDI – 1 do TST, é anterior a todas as reformas que apontamos acima, dado que considerava ilegal a terceirização da atividade-fim. Sendo lícita a terceirização, pouco importante se a atividade terceirizada é atividade-fim ou atividade-meio, passou a ser inaplicável a OJ 383 da SDI – 1, vem sendo afastada pelo próprio TST. A União, por meio do decreto 9.507/18, limitou a terceirização de serviços no âmbito da sua respectiva Administração Pública, como diz o Art. 3º do citado decreto:

Art. 3º. não serão objeto de execução indireta na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, os serviços:

- 1 – Que envolvam a tomada de decisão ou posicionamento institucional nas áreas de planejamento, coordenação, supervisão e controle;
- 2 – Que sejam considerados estratégicos para o órgão ou a entidade, cuja terceirização possa colocar em risco o controle de processos e de conhecimentos e tecnologias;
- 3 – Que estejam relacionados ao poder de polícia, de regulação, de outorga de serviços públicos e de aplicação de sanção;
- 4 – Que sejam inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou da entidade, exceto disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

Restringe-se a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Seguindo a mesma lógica, mas agora em relação às Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, o art.4º do decreto 9.507/18 dispõe o seguinte:

Art.4º. nas empresas públicas e nas sociedades de economia mista controladas pela União, não serão objeto de execução indireta os serviços que demandem a utilização, pela contratada, de profissionais com atribuições inerentes às dos cargos integrantes de seus Planos de Cargos e Salários, exceto se contrariar os princípios administrativos da eficiência, da economicidade e da razoabilidade, tais como na ocorrência de, ao mesmo, uma das seguintes hipóteses:

- 1- Caráter temporário do serviço;
- 2 – Incremento temporário do volume de serviços;
- 3 - Atualização de tecnologia ou especialização de serviço, quando for mais atual e segura, que reduzem o custo ou for menos prejudicial ao meio ambiente;
- 4 – Impossibilidade de competir no mercado concorrencial em que se insere.

A responsabilidade da Administração Pública, em relação ao prejuízo sofrido pelo trabalhador terceirizado, será subsidiária, mas depende da demonstração da culpa da Administração Pública. A Súmula 331 do TST diz que “Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item 4, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada”.

Em tese firmada no tema 246, de repercussão geral do STF, consignou-se que “o inadimplemento dos encargos trabalhistas dos empregados do contratado não transfere automaticamente ao Poder Público contratante a responsabilidade pelo seu pagamento, seja em caráter solidário ou subsidiário, nos termos do art. 71, §1º, da Lei nº 8.666/93”. O STF não transfere automaticamente a responsabilidade pelo pagamento, está reconhecendo que a transferência depende da comprovação de culpa da Administração Pública contratante. Segundo o entendimento do TST, cabe ao tomador (Poder Público) comprovar que fiscalizou, de forma adequada, o contrato.

5 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA A ERA DIGITAL

A vinda da Era Digital transformou a relação entre as organizações empresariais e seus consumidores, ocasionando as chances de afinidade e envolvimento que eram de certo modo incalculáveis no passado. Essa inovação permitiu a classificação de ações de marketing, a busca de informações em tempo real, o desenvolvimento de estratégias altamente dirigidas, dando uma nova definição às execuções usuais de marketing que eram principais no século passado. De acordo com a obra literária Estratégia de posicionamento de produtos em empresas inovadoras de base tecnológica, Miranda e Figueiredo (2010) definem inovação como a implementação de ideias criativas dentro de uma organização em que os recursos para as atividades inovadoras estão não apenas incorporados nas competências dos indivíduos, mas também presente nos processos organizacionais da empresa.

É de suma importância compreender a proporção e a relutância das diferenças no ambiente empresarial, de maneira interna e mais ainda, de maneira externa, porque a mira está no consumidor. E evidenciando a progressão das atividades de gerenciamento das pessoas para seguir as inovações no intuito de alcançar resultados excelentes em sua organização. Com base nas diferenças, promove uma discussão sobre cenários adequados para execução de

serviços e funções e a chance para as pessoas que são excluídas e desprezadas pelo espaço empresarial. São sempre designadas para cargos não administrativos.

Portanto, se torna reflexivo, creditar, tornar notório a diferença de pessoas no espaço empresarial e o quanto é fundamental o conjunto de ações voltados para o desenvolvimento de cada uma, de maneira atenciosa, criando motivações em diferentes departamentos. Para adoleceu (2012), o objetivo da estratégia de marketing, é criar vantagem competitiva. Sendo assim, para que as organizações e instituições estejam à frente no mercado financeiro, exige total acompanhamento da evolução tecnológica, a administração nos dias atuais precisa dos usuários, como também depende que seus colaboradores e representantes tenham conhecimento das possíveis mudanças que ocorrem repentinamente por conta da evolução da Era digital.

6 IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE E EFICIÊNCIA

A importância da qualidade e eficiência na gestão de serviços terceirizados no Brasil é um tema central para a compreensão do sucesso e sustentabilidade deste modelo de negócios. No contexto contemporâneo, a terceirização se destaca como uma estratégia para empresas que buscam otimizar suas operações e focar em suas competências essenciais. Este processo, no entanto, depende crucialmente da qualidade e eficiência dos serviços terceirizados, aspectos que têm sido amplamente discutidos por diversos pensadores e estudiosos ao longo da história.

Um ponto de partida relevante é a perspectiva de Adam Smith (1776), filósofo e economista, que em sua obra "A Riqueza das Nações" destacou a divisão do trabalho como um fator essencial para a produtividade e eficiência econômica. Smith argumenta que a especialização das tarefas permite um aumento significativo na qualidade e eficiência, pois cada trabalhador, ou no caso de empresas modernas, cada fornecedor de serviços, pode se concentrar nas atividades em que possui maior competência e expertise. Este princípio é diretamente aplicável à terceirização, onde empresas contratam fornecedores especializados para desempenhar funções específicas, resultando em serviços de maior qualidade e eficiência.

Max Weber (1921) também oferece insights valiosos para a gestão de serviços terceirizados. Weber descreve a burocracia como uma organização eficiente devido à sua hierarquia bem definida e às regras claras que regem o funcionamento das atividades. A aplicação dessas características na gestão de contratos de terceirização pode resultar em um aumento da eficiência e qualidade dos serviços prestados. As empresas contratantes devem estabelecer normas e procedimentos claros, assim como mecanismos de monitoramento e avaliação contínua, para garantir que os serviços terceirizados atendam aos padrões desejados.

A importância da qualidade nos serviços terceirizados enfatiza a busca pelo maior bem-estar possível e é importante citar que as ações devem ser julgadas por sua capacidade de promover a felicidade e reduzir o sofrimento (JOHN STUART MILL, 1861). Aplicando este princípio, é possível perceber que a qualidade dos serviços terceirizados deve ser um imperativo, pois serviços de baixa qualidade podem causar insatisfação e prejuízos tanto para a empresa contratante quanto para os seus clientes finais. Portanto, a busca pela qualidade não é apenas uma questão de eficiência econômica, mas também de responsabilidade ética e social.

Dessa forma, a gestão de serviços terceirizados no Brasil exige uma atenção rigorosa à qualidade e eficiência. Como já citado, a qualidade e a eficiência não são apenas questões operacionais, mas elementos fundamentais que impactam diretamente o sucesso e a sustentabilidade dos negócios. A integração desses princípios na gestão da terceirização pode resultar em benefícios significativos, incluindo a melhoria da competitividade, a satisfação do cliente e a criação de valor sustentável para todas as partes envolvidas.

7 RESPONSABILIDADE SOCIAL NA TERCEIRIZAÇÃO

A responsabilidade social na terceirização é um tema essencial que transcende a mera eficiência operacional e a redução de custos, abordando aspectos éticos, sociais e ambientais que impactam diretamente a sociedade. Ao terceirizar serviços, as empresas precisam considerar como suas escolhas e práticas afetam os trabalhadores, as comunidades e o meio ambiente, adotando uma postura que respeite os direitos humanos e promova o bem-estar social. Este tópico tem sido amplamente discutido por estudiosos que enfatizam a importância da ética e da responsabilidade social nos negócios.

Um ponto de partida relevante é a filosofia de Immanuel Kant, que em sua obra "Crítica da Razão Prática" defende o princípio do imperativo categórico, onde as ações devem ser realizadas de maneira que possam ser universalizadas como uma lei moral. Aplicado à terceirização, isso implica que as empresas devem tratar todos os trabalhadores de forma justa e digna, independentemente de serem funcionários diretos ou terceirizados. As empresas têm a responsabilidade moral de garantir que os fornecedores e subcontratados adotem práticas éticas e respeitem os direitos trabalhistas, proporcionando condições de trabalho justas e seguras.

Karl Marx (1867), sociólogo e economista, oferece uma crítica contundente ao capitalismo e às suas práticas exploratórias, incluindo a terceirização. Marx argumenta que o sistema capitalista tende a explorar a força de trabalho para maximizar os lucros, frequentemente à custa do bem-estar dos trabalhadores. No contexto da terceirização, essa crítica é particularmente relevante, pois há um risco significativo de que os trabalhadores

terceirizados sejam tratados como recursos descartáveis, com salários baixos, pouca segurança no emprego e condições de trabalho precárias. Para combater essa exploração, as empresas devem adotar políticas de responsabilidade social que garantam o tratamento justo e a proteção dos direitos dos trabalhadores terceirizados. Como é possível visualizar no Quadro 1, a teoria de Karl Marx implica que o capitalismo é inerentemente explorador, visto que o lucro capitalista depende da apropriação da mais-valia gerada pelo trabalho dos trabalhadores.

Quadro 1 – Teoria de Karl Marx sobre a Exploração do Capitalismo

Conceito	Explicação
Valor de uso e Valor de troca	O valor de uso refere-se à utilidade de uma mercadoria, enquanto o valor de troca é o valor da mercadoria em relação a outras mercadorias no mercado.
Mais-valia	É a diferença entre o valor produzido pelo trabalho do trabalhador e o salário pago ao trabalhador. Essa diferença é apropriada pelo capitalista como lucro.
Força de trabalho como mercadoria	É tratada como uma mercadoria que os trabalhadores vendem aos capitalistas. O valor da força de trabalho é determinado pelo custo de sustento do trabalhador.
Exploração do trabalho	Ocorre quando os trabalhadores produzem mais valor do que o necessário para sua própria subsistência, e esse excesso de valor é apropriado pelos capitalistas.
Acúmulo de capital	Processo contínuo de reinvestimento dos lucros obtidos através da exploração do trabalho para gerar mais capital e, conseqüentemente, mais exploração.

Fonte: Adaptado de “O Capital” (1867)

Diante disso, é possível relacionar essa teoria com a terceirização de serviços, como podemos observar no Quadro 2, abaixo.

Quadro 2 – Implicações na terceirização

Aspecto da terceirização	Análise marxista
Redução de custos	A terceirização permite que empresas reduzam custos de produção, frequentemente pagando salários mais baixos e oferecendo menos benefícios aos trabalhadores terceirizados.
Fragmentação da classe trabalhadora	A terceirização fragmenta a classe trabalhadora, dificultando a organização sindical e a luta coletiva por melhores condições de trabalho e salários.
Intensificação da exploração	Trabalhadores terceirizados geralmente enfrentam condições de trabalho mais precárias e instáveis, intensificando a exploração do trabalho e aumentando a mais-valia para o capitalista.
Transferência de responsabilidade	As empresas principais transferem a responsabilidade de condições de trabalho e benefícios para as empresas terceirizadas, muitas vezes resultando em piora das condições de trabalho.
Flexibilidade e insegurança	A terceirização promove a flexibilidade no mercado de trabalho, mas também aumenta a insegurança e a precariedade para os trabalhadores, que podem ser facilmente substituídos.

Fonte: Autores (2024).

Em resumo, a responsabilidade social na terceirização exige que as empresas adotem uma abordagem ética e holística, que leve em consideração os impactos sociais e ambientais de suas práticas. A integração de princípios demonstra que a terceirização responsável é fundamental para promover justiça social, equidade e desenvolvimento sustentável. As empresas que adotam essas práticas não apenas contribuem para uma sociedade mais justa, mas também fortalecem sua reputação e sustentabilidade a longo prazo.

8 FUTURO DA TERCEIRIZAÇÃO

O futuro da terceirização no Brasil é um tema que exige uma análise profunda, considerando as tendências econômicas, sociais e tecnológicas que moldam o ambiente empresarial. A terceirização, como estratégia de negócios, continuará a evoluir, influenciada por diversas forças que determinarão seu impacto e sustentabilidade a longo prazo. Neste contexto, é essencial compreender as implicações desta prática não apenas do ponto de vista econômico, mas também ético e social, conforme já discutido neste artigo.

O economista Joseph Schumpeter introduziu o conceito de "destruição criativa", onde as inovações tecnológicas e mudanças estruturais levam à substituição de antigas formas de produção por novas (Schumpeter, 1942). Este conceito é particularmente relevante para a terceirização, pois as empresas buscarão cada vez mais terceirizar atividades que podem ser realizadas de maneira mais eficiente e inovadora por fornecedores especializados. O avanço da tecnologia, incluindo a automação e a inteligência artificial, transformará a natureza dos serviços terceirizados, possibilitando maior eficiência e novos modelos de negócios, além disso as relações sociais e econômicas se tornarão mais fluidas e menos previsíveis (Bauman, 2000). As empresas precisarão ser capazes de ajustar suas estratégias de terceirização de maneira dinâmica, respondendo às flutuações do mercado e às novas exigências dos consumidores.

Para GIOSA (1997) a Terceirização como uma ferramenta de gestão inserida num processo maior “se alicerça basicamente na abordagem estratégica, provocando mudanças vulto na organização, que se volta para o desenvolvimento da sua atividade principal, com competitividade e resultados tangíveis a serem perseguidos”. Portanto, assim como o mundo está em constante mudanças, com o Brasil não é diferente, sendo assim, o país tem usado recursos a fim de acorrer de constantes mudanças, sobretudo, em questões Tecnológicas - mediante a necessidade de haver comunicação entre pessoas e serviços -, Financeiras - para investimentos em processos que trazem vantagens para as organizações e colaboram com o desenvolvimento dos funcionários a modo de tornar o crescimento e desenvolvimento de ambos. Dessa forma, a sociedade e o mercado empresarial se tornam à frente dos aspectos que

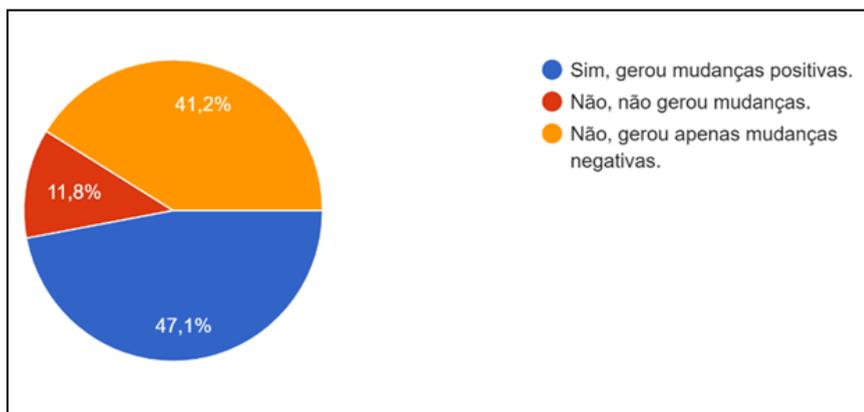
vai para além da eficiência e eficácia das expectativas trabalhistas em nosso cotidiano, que irá ressignificar no futuro da nação, beneficiando a todos, fazendo entender e compreender que, a terceirização vem para revolucionar todo aquele que preza por seus valores e princípios.

Em resumo, o futuro da terceirização no Brasil será moldado por uma combinação de avanços tecnológicos, mudanças estruturais nas organizações, e uma crescente ênfase na responsabilidade social. A aplicação dos conceitos de Schumpeter, Bauman e Giosa oferece uma perspectiva rica a respeito de como a terceirização pode evoluir de maneira a promover não apenas a eficiência e a qualidade, mas também a justiça e a sustentabilidade. As empresas que adotarem uma abordagem estratégica e responsável na gestão de serviços terceirizados estarão melhor posicionadas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades deste modelo de negócios em constante evolução.

9 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão apresentados os resultados que foram obtidos através de uma pesquisa exploratória descritiva com funcionários de uma empresa terceirizada de atendimento a clientes do INSS, da região metropolitana de Salvador-BA, no mês de maio de 2024, em que foram elaboradas 18 (dezoito) questões através do Google Forms e os seus resultados foram expressos nos gráficos abaixo.

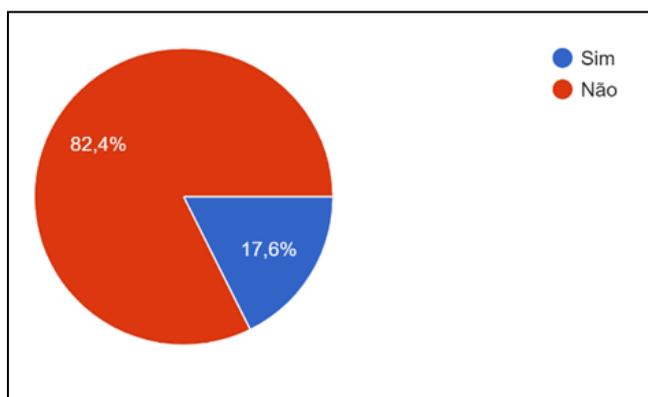
Gráfico 1 - A terceirização trouxe vantagens significativas para os trabalhadores



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 47,1% dos trabalhadores consideram a terceirização significativamente vantajosa, enquanto 41,2% acham que as mudanças causadas foram negativas e 11,8% consideram que não houve de fato mudanças advindas da aplicação do serviço terceirizado nas empresas.

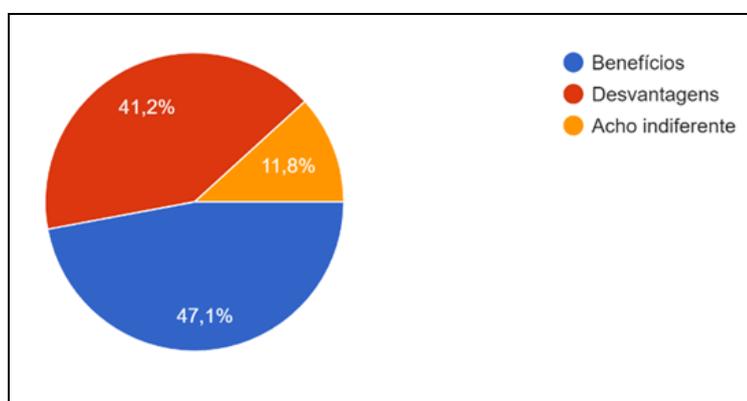
Gráfico 2 - A empresa investe em recursos para motivar os funcionários



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 82,4% dos trabalhadores acham que a empresa não investe em recursos motivadores para os funcionários, enquanto 17,6% acham que há esse investimento.

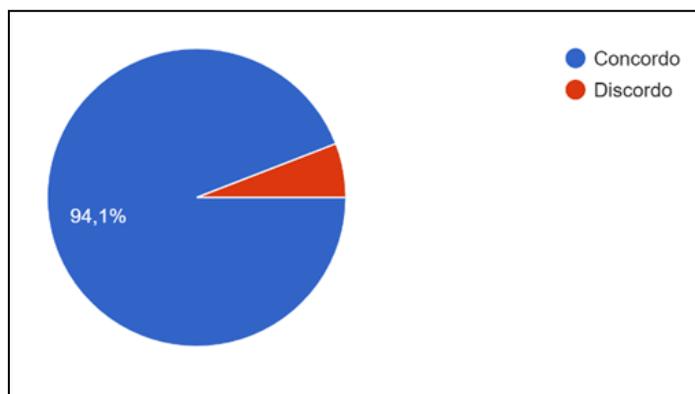
Gráfico 3 - A terceirização nas empresas traz mais benefícios ou desvantagens aos trabalhadores



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 47,1% dos trabalhadores terceirizados acham esse tipo de serviço benéfico para eles, enquanto 41,2% o acham predominantemente desvantajoso e 11,8% o consideram indiferente.

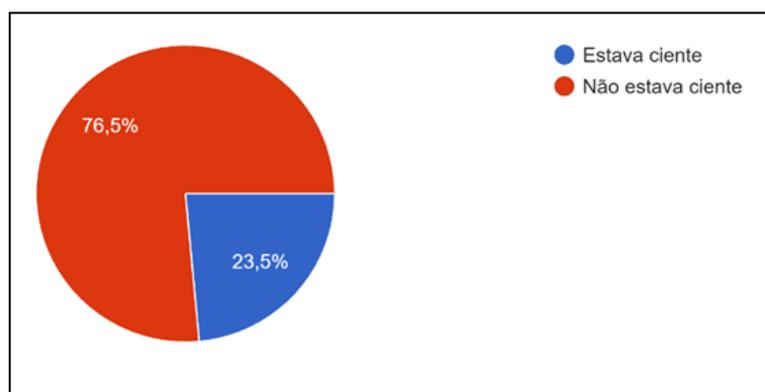
Gráfico 4 - A terceirização é para impulsionar o lucro e reduzir os custos para as empresas contratantes



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 94,1% dos trabalhadores concordam que a principal finalidade da terceirização é impulsionar o lucro e reduzir os custos para as empresas contratantes, enquanto 5,9% discordam dessa afirmação.

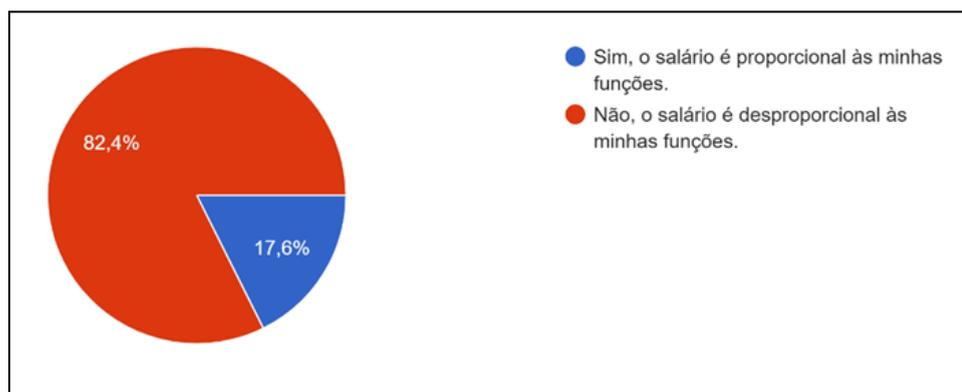
Gráfico 5 - Estava ciente de que a terceirização foi oficialmente sancionada em 31 de março de 2017, através da lei 13.429, por Michel Temer



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 76,5% dos trabalhadores não tinham conhecimento da Lei nº 13.429 sancionada em 31 de março de 2017 por Michel Temer cuja finalidade foi oficializar legalmente a terceirização, enquanto 23,5% tinham conhecimento da existência da Lei.

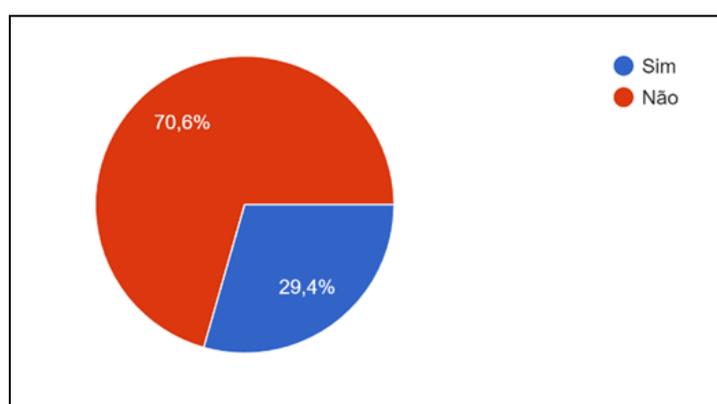
Gráfico 6 - Considerando a média salarial para os terceirizados no Brasil, que é de R\$ 1.900 por mês, você acha que o seu salário está adequado em relação às atividades que você desempenha



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 82,4% dos trabalhadores terceirizados consideram o seu salário desproporcional às funções desempenhadas, enquanto 17,6% consideram o salário regular.

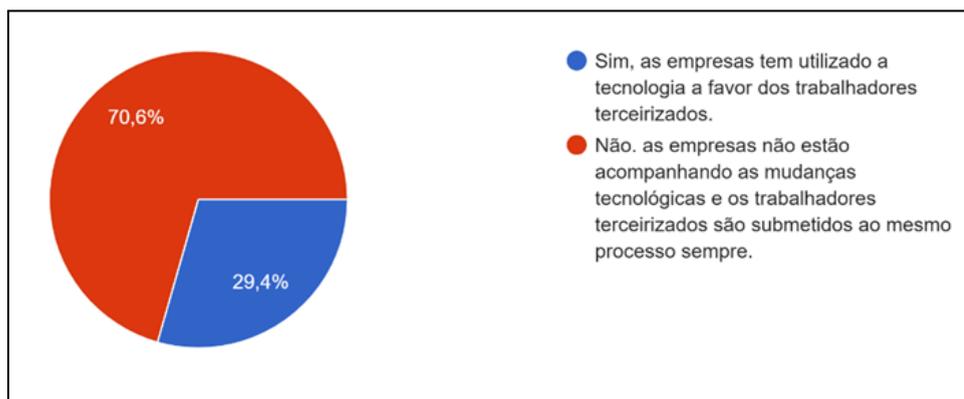
Gráfico 7 - Você percebe o comprometimento da empresa em seguir as normas legais, regulamentares, políticas e diretrizes relacionadas ao trabalho terceirizado



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 70,6% dos trabalhadores terceirizados percebem que as empresas não demonstram comprometimento à risca no cumprimento de normas legais, políticas e diretrizes que as regulam, enquanto 29,4% percebem o cumprimento das empresas em relação às diretrizes supracitadas.

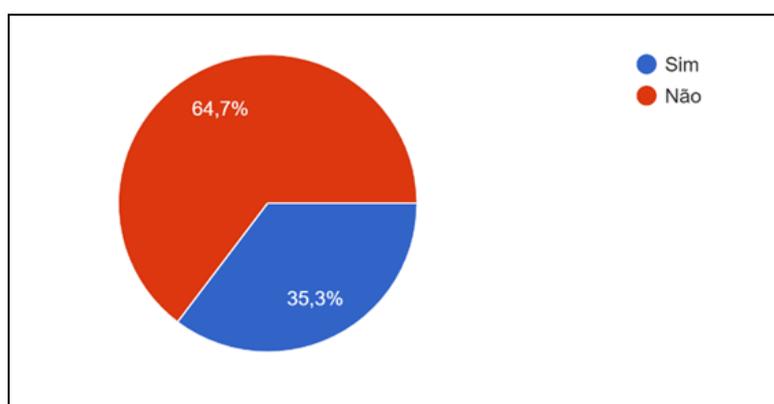
Gráfico 8 - As empresas estão se empenhando para otimizar processos operacionais dos servidores terceirizados



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 70,6% dos trabalhadores terceirizados acham que as empresas não investem na otimização dos seus processos operacionais através de avanços tecnológicos, enquanto 29,4% acham que as empresas têm realizado esse investimento.

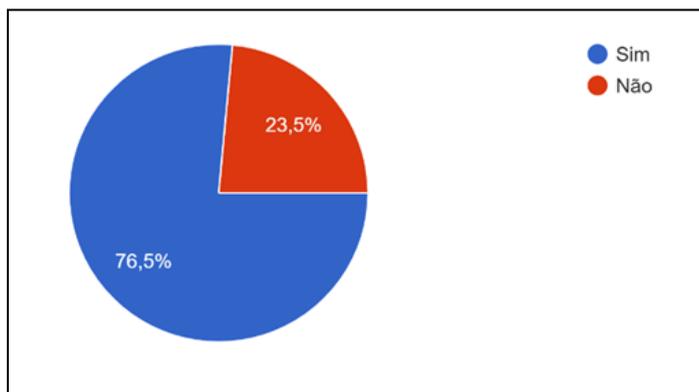
Gráfico 9 - As empresas contratantes estão promovendo treinamentos digitais para capacitar os funcionários terceirizados



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 64,7% dos trabalhadores terceirizados não percebem nas empresas um investimento digital na sua capacitação, enquanto 35,3% percebem esse investimento.

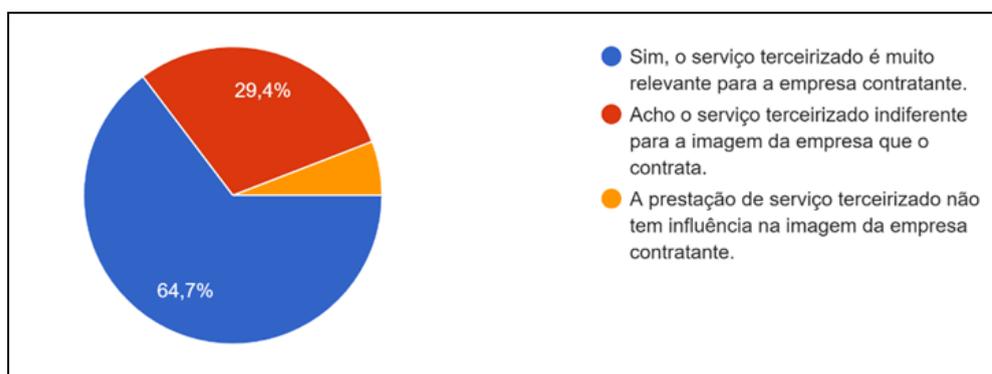
Gráfico 10 - Você concorda que a busca pela eficiência no trabalho terceirizado tem sido uma prioridade para as empresas contratantes



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 76,5% dos trabalhadores terceirizados concordam que a busca pela eficiência no trabalho terceirizado tem sido uma prioridade para as empresas contratantes, enquanto 23,5% discordam.

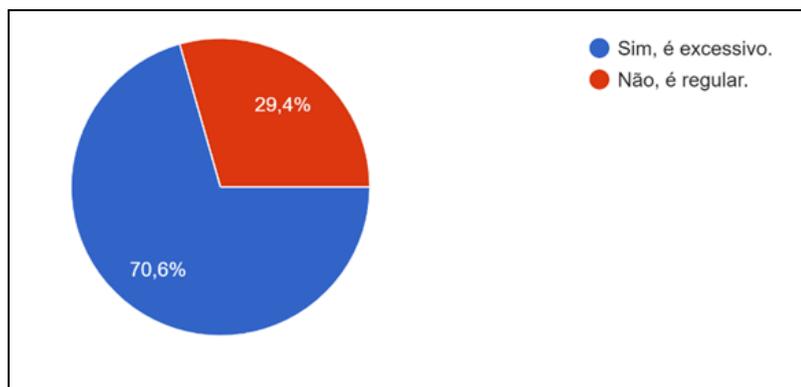
Gráfico 11 - A qualidade dos serviços terceirizados é relevante para a reputação da empresa contratante



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 64,7% dos trabalhadores terceirizados consideram o serviço terceirizado relevante para a imagem da empresa contratante, enquanto 29,4% acham o serviço indiferente e 5,9% acham que esse serviço não apresenta influência na visão da empresa contratante.

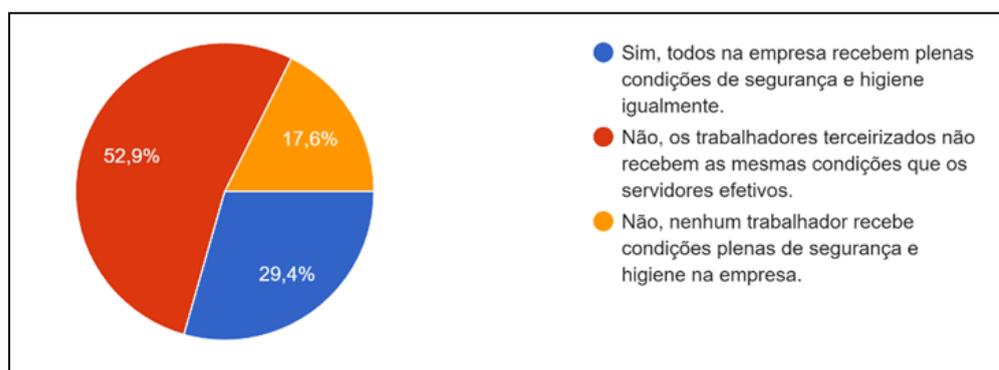
Gráfico 12 - O trabalho desempenhado pelos trabalhadores terceirizados é excessivo



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 70,6% dos trabalhadores terceirizados consideram o seu trabalho excessivo, enquanto 29,4% o consideram regular.

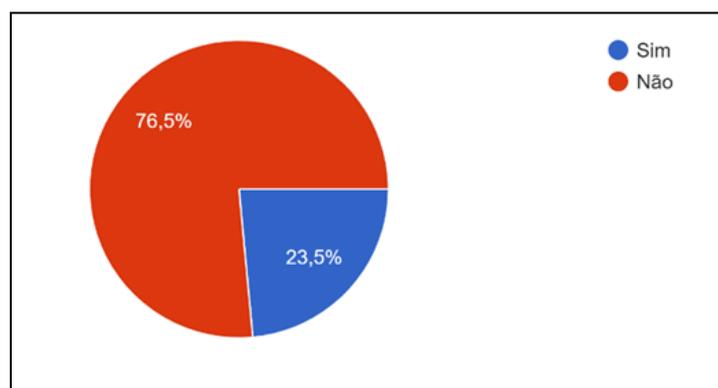
Gráfico 13 - A empresa proporciona condições adequadas de segurança, higiene e salubridade para todos os seus trabalhadores, incluindo os terceirizados



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 52,9% dos trabalhadores terceirizados percebem que não recebem condições plenas de segurança e higiene quanto os servidores efetivos, enquanto 29,4% percebem que todos recebem as mesmas condições plenas igualmente e 17,6% percebem que nenhum trabalhador recebe condições plenas de segurança e higiene em seu ambiente de trabalho.

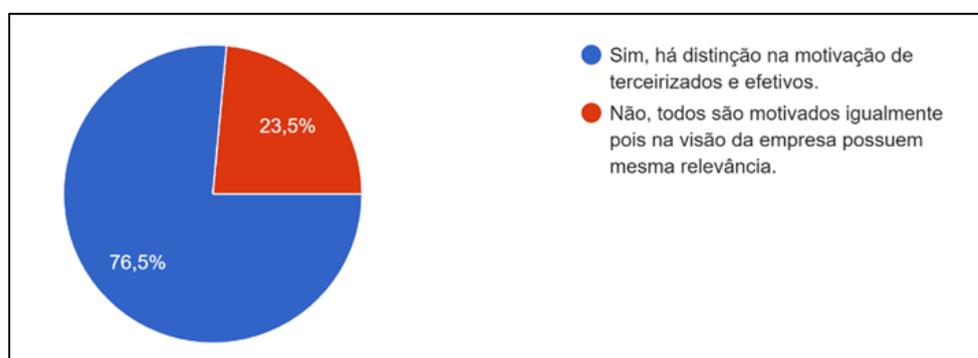
Gráfico 14 - Você nota alguma evidência de que a empresa realmente se preocupa com o bem-estar dos funcionários terceirizados



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 76,5% dos trabalhadores terceirizados não percebem evidências de preocupação da empresa com o seu bem-estar, enquanto 23,5% percebem essa preocupação.

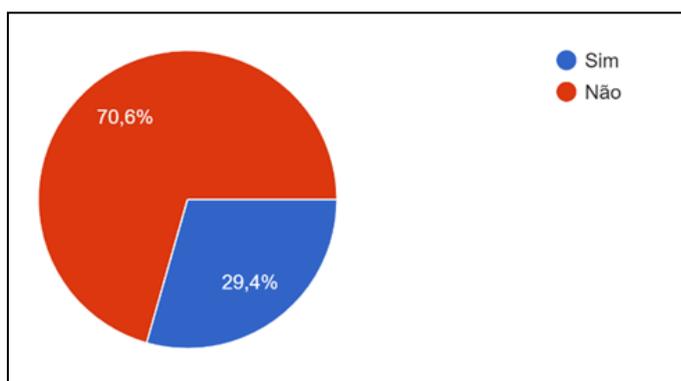
Gráfico 15 - Os trabalhadores terceirizados são mais invisibilizados na empresa em relação aos servidores efetivos



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 76,5% dos trabalhadores terceirizados sentem que há uma distinção na motivação da empresa em relação a eles e aos servidores efetivos, enquanto 23,5% informam igualdade nesse tratamento.

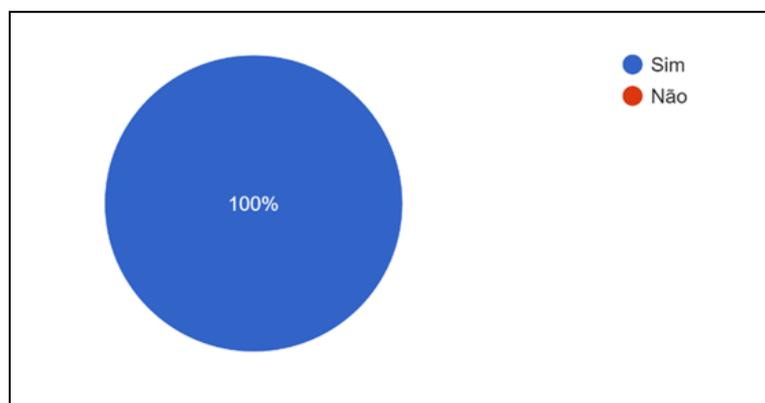
Gráfico 16 - As empresas têm promovido um ambiente de trabalho seguro e respeitoso para seus funcionários terceirizados da mesma forma que promovem aos efetivos



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 70,6% dos trabalhadores terceirizados não percebem a promoção de um ambiente respeitoso de forma igualitária entre terceirizados e efetivos, enquanto 29,4% acreditam que essa promoção é realizada sem distinções.

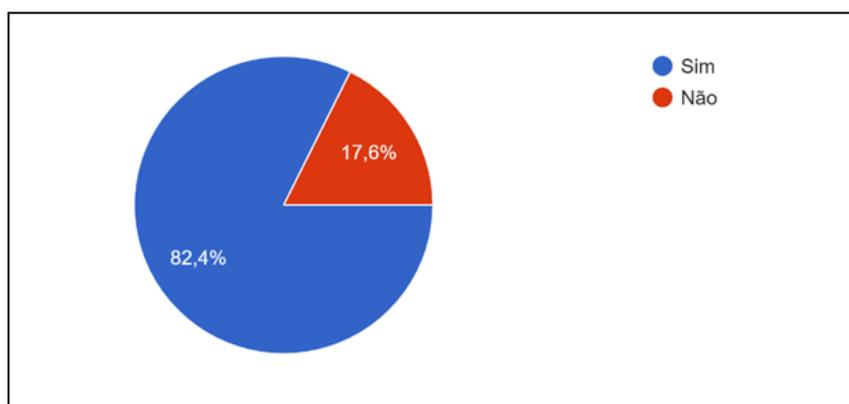
Gráfico 17 - Em sua opinião, a terceirização continuará a ser uma prática comum no futuro



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que houve uma unanimidade entre os trabalhadores terceirizados, de forma que 100% deles acreditam que a terceirização continuará a ser uma prática no futuro.

Gráfico 18 - Você acredita que novos modelos de terceirização, como a terceirização estratégica, ganharão mais destaque no futuro



Fonte: Autores (2024).

Este gráfico infere que 82,4% dos trabalhadores terceirizados concordam que novos modelos de terceirização, a exemplo da “Terceirização Estratégica”, ganharão destaque no futuro, enquanto 17,6% discordam dessa sentença.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de serviços terceirizados no Brasil tem se revelado uma estratégia crucial para empresas que buscam não apenas a otimização de custos, mas também um foco mais acentuado em suas atividades principais. Este artigo demonstrou que, apesar dos benefícios evidentes da terceirização, como a especialização e a flexibilidade, o desafio de manter altos padrões de qualidade e eficiência continua a ser uma preocupação central para os gestores.

A era digital e a crescente competitividade no mercado impõem novas exigências às empresas que terceirizam serviços, necessitando de uma gestão mais estratégica e integrada. As organizações que adotam práticas avançadas de seleção de fornecedores, monitoramento contínuo de desempenho e implementação de melhorias contínuas têm maior probabilidade de alcançar os benefícios plenos da terceirização. Isso inclui não apenas a eficiência operacional, mas também a capacidade de inovar e responder rapidamente às mudanças do mercado, por isso, a tecnologia e a inovação desempenham um papel fundamental nesse cenário, oferecendo ferramentas que facilitam a comunicação, o controle e a análise de dados, permitindo uma gestão mais precisa e eficaz dos serviços terceirizados.

Além disso, a responsabilidade social das empresas contratantes é um aspecto crucial que não pode ser negligenciado e, conforme discutido, as práticas de terceirização devem ser orientadas por princípios de justiça e equidade, assegurando condições de trabalho dignas e justas para todos os envolvidos. As empresas que conseguem equilibrar eficiência operacional com responsabilidade social estão mais bem posicionadas para obter sucesso sustentável no longo prazo.

Visto isso, as tendências futuras apontam para um aumento na utilização de serviços terceirizados, impulsionados pela busca contínua por eficiência e especialização. As empresas que forem capazes de adotar uma abordagem estratégica e equilibrada, focada tanto na qualidade dos serviços quanto na responsabilidade social, estarão em uma posição privilegiada para se destacarem no competitivo mercado brasileiro. Dessa forma, a gestão de serviços terceirizados no Brasil, quando bem executada, pode oferecer vantagens significativas às empresas, e este artigo oferece perspectivas valiosas para gestores e profissionais, destacando a importância de práticas de terceirização que promovam tanto a eficiência quanto a equidade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das empresas e da sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia. A precarização do trabalho no Brasil: um estudo da evolução da terceirização no Brasil e na indústria da Bahia na última década. A precarização do trabalho no Brasil, [s. l.], 2008. Disponível em: [DialnetAPrecarizacaodoTrabalhoNoBrasil-2739418.pdf](#). Acesso em: 24 maio 2024.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização no Brasil. Velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente, [s. l.], 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/BCqMZr68NZ58zN8B7h8Kg5b/?lang=pt>. Acesso em: 24 maio 2024.

BIAVASCHI, Magda Barros; DROPPA, Alisson. A DINÂMICA DA REGULAMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL: As súmulas do Tribunal Superior do Trabalho, os projetos de lei e as decisões do Supremo Tribunal Federal, [s. l.], 2014. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/82133188/12650-libre.pdf?1647251233=&response-contentdisposition=inline%3B+filename%3DA_dinamica_da_regulamentacao_da_terceiri.pdf&Expires=1716868015&Signature=Lgh55NabzmiiLPi2UZMxHWHtZSygXNCYHNSCmfl2jJgm01IoeozwMnehEO0G5X0i8Y00CpGuTfgCnrsCXZdzpNRkMBrvwfuHYR7~vd9T-pdssPxf6flf7JY~ZjJt862xhs1kw02lh6fY~apafzqohf~~CiujNpv79H7qpv8I0NvnCsBuwslr5OkxH2ZUyQ-hWczOQ-17jJ2hVZIpESOp0h6Px2EofsF8XcUL3Bdru1V227ZFjUfho1lO6Xd1esZ8BnUUDq6FRITa3r9CRqAExUFe4bX5ECRsR1d9f2kP9LEyLNgiCRMIOoYN-TxuTM9lt9YmQawGcz2JZT16NA__&Key-PairId=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 25 maio 2024.

MARX, K. O Capital - Livro I – crítica da economia política: O processo de produção do capital, 1867.

COSTA, Márcia S. Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. (1994)

QUEIROZ, Carlos. Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1992.

Pochmann, M. A modalidade empresarial na terceirização da mão de obra. (2007).

MILL J. S. (1871). Utilitarianism. Edited by Roger Crisp. New York; Oxford: Oxford University Press, 1998.

WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. São Paulo: Pioneira, 1999

TERCEIRIZAÇÃO (Direito do trabalho) - Resumo completo. [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: https://youtu.be/_8ognG8eu9c?si=vgBOcYBS9tHevDDV. Acesso em: 14 maio 2024.