

GESTÃO DE RISCO DA TERCEIRIZAÇÃO

1ª edição — 2017 — Badejo Editorial
2ª edição — 2017 — Badejo Editorial
3ª edição — 2021 — LTr Editora
4ª edição — 2023 — LTr Editora

AUTORIA

ADRIANO DUTRA SILVEIRA



GESTÃO DE RISCO DA TERCEIRIZAÇÃO

4ª EDIÇÃO

2023



LTr Editora Ltda.

© Todos os direitos reservados

Rua Jaguaribe, 571
CEP 01224-003
São Paulo, SP – Brasil
Fone (11) 2167-1101
www.ltr.com.br
Abril, 2023

Produção Gráfica e Editoração Eletrônica: PIETRA DIAGRAMAÇÃO
Projeto de Capa: DANILO REBELLO
Impressão: LOG & PRINT GRÁFICA LOGÍSTICA
Fotógrafo: FABRÍCIO SPORLEDER

Versão impressa — LTr 6400.4 — ISBN 978-65-5883-216-4

Versão digital — LTr 9880.9 — ISBN 978-65-5883-217-1

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Índice para catálogo sistemático:

Gestão de risco da terceirização [livro eletrônico]: atualizada de acordo com a nova legislação trabalhista / organizador Adriano Dutra da Silveira. – 4. ed. – São Paulo: LTr, 2023. PDF

Vários autores.

ISBN 978-65-5883-217-1

1. Direito 2. Gestão de risco 3. Terceirização – Legislação – Brasil I. Silveira, Adriano Dutra da.

23-143570

CDU-34:658(81)

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil: Gestão de negócios: Direito empresarial 34:658(81)

Henrique Ribeiro Soares – Bibliotecário - CRB-8/9314

SUMÁRIO

Os Autores	7
Prefácio.....	11
Introdução à Quarta Edição.....	13
Introdução à Terceira Edição.....	14
Introdução à Segunda Edição	15
Introdução à Primeira Edição.....	17
Capítulo 1 – O Cenário Atual da Terceirização no Brasil	21
<i>Adriano Dutra da Silveira</i>	
Capítulo 2 – Princípios do Direito do Trabalho e Visão do Poder Judiciário.....	43
<i>Adriano Dutra da Silveira</i>	
Capítulo 3 – A Regra do Jogo da Terceirização: Regulamentação	70
<i>Adriano Dutra da Silveira</i>	
Capítulo 4 – Como Contratar Serviços	113
<i>Fabiana Mafra Guerra</i>	
<i>Fernando di Sora</i>	
<i>Luciano Mazzali</i>	

6 • *Adriano Dutra da Silveira (organizador)*

Capítulo 5 – Gestão de Contratos de Terceirização133

Walter Freitas

Capítulo 6 – Terceirização e Liderança..... 148

Adriana Martello

Capítulo 7 – Como Implantar um Projeto de Gestão de Risco da Terceirização 157

Adriano Dutra da Silveira

Capítulo 8 – O Contrato como Ferramenta Estratégica 200

*Adriano Dutra da Silveira
Ana Carolina Tavares Torres*

Capítulo 9 – Compliance e Gestão de Terceiros.....217

*Ana Amélia Ramos de Abreu Dalcin
Marcos Gabrijelcic Fraga*

Capítulo 10 – A Contribuição das Áreas Jurídica e de Compliance na Governança Corporativa e na Gestão de Risco da Terceirização 226

Sabrina Pezzi

OS AUTORES

Adriano Dutra da Silveira (organizador)

Advogado graduado pela PUC/RS. Consultor de empresas e palestrante. Especialista em Gestão Empresarial pela UNISINOS. Especialista em Psicologia Positiva pela PUC/RS. Consultor responsável por projetos de consultoria em terceirização e gestão de risco da terceirização. Sócio-diretor da ADUTRA Consultoria Empresarial.

Coautor dos livros:

Quarteirização: redefinindo a terceirização (Badejo, 2000)

Empresabilidade na gestão de serviços (Badejo, 2002)

Um passo além da terceirização: o diferencial estratégico (Qualitymark, 2008)

Perguntas e respostas sobre a lei da reforma trabalhista (LTr, 2019)

LGPD e compliance trabalhista. São Paulo (Mizumo, 2021).

Adriana Martello

Psicóloga graduada pela PUC/RS. Diretora da Adriana Martello — Conectando Pessoas Ltda. Membro do Conselho Deliberativo da ICF Brasil. Membro do Conselho Deliberativo da ABRHRS.

Ana Amélia Ramos de Abreu Dalcin

Advogada corporativa. *Regional Compliance Officer* da thyssenkrupp Elevadores. Fundadora do *Women in Law Mentoring (WLM) Brazil*. Mestre em Direito. MBA em Liderança, Inovação e Gestão 4.0. Gestora jurídica mais admirada do Rio Grande do Sul pela Intelijur.

8 • Adriano Dutra da Silveira (organizador)

Ana Carolina Tavares Torres

Advogada com atuação executiva em grandes empresas. Mestre em Direito. MBA em *Business Law*. Presidente da Comissão Especial da Advocacia Corporativa da OAB/RS. Um dos 50 executivos jurídicos mais admirados do Brasil pela *Revista Análise* nos anos de 2015, 2016 e 2017. Listada pela *Chambers & Partners ao Women in Law Awards: Latin America* 2015 e 2019 como advogada do ano na categoria de diversidade de gênero.

Fabiana Mafra Guerra

Administradora graduada pela Universidade Católica de Pernambuco Engenheira elétrica e MBA pela UFPE. Sócia-conselheira da Level Group. Gerente *Supply Chain* da Unilever.

Fernando di Sora

Engenheiro, com especialização em *Financial Management* pelo *Georgia Institute of Technology*. MBA em Gestão de Negócios e Operações pelo Ibmec. Sócio-diretor da Level Group. Fundador do *Procurement Club*.

Luciano Mazzali

Administrador de empresas, com especialização em Administração e Gestão pela FVG — EAESP. Sócio-diretor da Level Group. Fundador do *Procurement Club*.

Marcos Gabrijelcic Fraga

Executivo Jurídico e Sócio-Diretor da TREND Consultoria e Gestão Jurídica Membro do Conselho de Administração da thyssenkrupp Elevadores S/A Diretor da Câmara Brasil-Alemanha (AHK/RS). Diretor da Associação Brasileira de Auditoria, Riscos e *Compliance* (ABRARC). Membro da Comissão Especial da Advocacia Corporativa da OAB/RS. Membro da Comissão Especial de *Compliance* da OAB/RS. Membro da Comissão de *Compliance* da FEDERASUL. Membro do Comitê Jurídico da AMCHAM/RS.

Sabrina Pezzi

Advogada. Especialista em Direito Civil e Processo Civil. Mestre em Processo e Jurisdição. Professora e palestrante. Gerente jurídica e de *compliance* com atuação em governança corporativa. Integrante do Fórum de Mulheres em Conselho IBGC/RS. Membro de Cogestão do Comitê Jurídico Estratégico da AMCHAM. Reconhecida pela *Revista Análise* como uma das executivas jurídicas mais admiradas do Brasil no ano de 2019. Reconhecida entre os cinco gestores mais referidos no Prêmio de Excelência na Advocacia de Gestores Jurídicos do Rio Grande do Sul no ano de 2019 (InteliJur).

Walter Freitas

Bacharel em Ciência da Computação pela USP, com especialização em administração pela FGV e em Tecnologia pela FIA-USP. Diretor da *Level Group*. Participante do Comitê Diretivo do *Procurement Club Brazil*. Avaliador de projetos de *startups* para o MIT *Inclusive Innovation Challenge* (IIC) de 2019. Participante do *Hack Brazil Harvard and MIT* — Mentor em 2020.

PREFÁCIO

A terceirização é o assunto mais polêmico no campo das relações do trabalho. É imensa a literatura que trata do tema. Só no *site* Amazon.com há mais de 6 mil títulos que abordam as dimensões técnica, econômica, jurídica e organizacional do processo de contratação de serviços de terceiros.

No Brasil, estamos atrasados. Enquanto nossos concorrentes utilizam as mais variadas formas de terceirização para ganhar eficiência e competitividade nos mercados globais, nós, os brasileiros, estamos a discutir qual é a diferença entre atividade-meio e atividade-fim. No Congresso Nacional, por quase 20 anos, tramitam os mais variados projetos de lei sobre o assunto.

Como a terceirização é um fato econômico indispensável para a operação de empresas e geração de empregos na sociedade moderna, o mais importante, neste momento, é buscar-se a melhor maneira de se terceirizar serviços com segurança para as empresas e respeito para os trabalhadores. Para tanto, é imprescindível saber como terceirizar bem.

Esta é a grande contribuição deste livro. *Gestão de risco da terceirização*, organizado por Adriano Dutra da Silveira, profissional de enorme competência no assunto, oferece um conjunto de normas práticas e seguras para se respeitar a legislação em vigor nos contratos de terceirização e, com isso, reduzir os riscos de contratações descuidadas e malfeitas.

Nesta obra os autores fazem um relato sucinto da evolução das ideias de terceirização no Brasil, assim como das várias formas de sua implementação. O grande destaque deste livro, no entanto, está nas sugestões e recomendações aos gestores de recursos humanos e operadores do direito com vistas a reduzir riscos e evitar a maculação da reputação e das finanças das suas empresas em aventuras que

podem redundar em prejuízos irreparáveis. Trata-se de recomendações simples e práticas de quem já viveu esse processo durante vários anos e tem segurança naquilo que recomenda.

A gestão dos riscos que envolve a terceirização é a tarefa mais crucial na utilização dessa importante ferramenta de gestão empresarial. A análise dos riscos tem de ser realizada no exame prévio sobre a decisão de terceirizar, do que e por que terceirizar; na avaliação da reputação da empresa a ser contratada; no exame da sua saúde financeira e do seu histórico de *compliance* nos campos trabalhista, previdenciário e das normas de saúde e segurança do trabalho, assim como na redação precisa do contrato, formas de monitoramento, registro de resultados e avaliação geral da decisão tomada *vis-a-vis* a utilização de pessoal do próprio quadro da empresa.

Gestão de risco da terceirização contém um material precioso para os estudiosos da terceirização no Brasil e, sobretudo, para os que têm a responsabilidade de terceirizar de modo adequado e seguro.

José Pastore

Professor da FEA-USP. Presidente do Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da FECOMÉRCIO-SE. Membro da Academia Paulista de Letras.

INTRODUÇÃO À QUARTA EDIÇÃO

A quarta edição deste livro é fruto de pedidos, de diversos profissionais, relativos à realização treinamentos e implantação ou aperfeiçoamento de projetos de gestão de risco da terceirização. Neste sentido, considerando também estar esgotada a terceira edição, optamos por realizar atualizações que, embora sejam pontuais, são significativas.

Revisei novamente os três primeiros capítulos, incluindo atualizações legislativas. E também inseri, no sétimo capítulo, novidades sobre a implantação de projeto de gestão de risco da terceirização, em especial em razão dos processos de automação, via inteligência artificial, que são a nova onda na Gestão de Terceiros, e tem tornado os processos mais simples e dinâmicos.

Espero que este livro sirva de base para a implantação ou aperfeiçoamento de projetos nas empresas e desenvolvimento dos profissionais envolvidos.

Agradeço novamente a Deus, à minha família e aos coautores. E deixo um agradecimento especial aos leitores, pelos relatos de como o livro os auxiliou nos projetos nos quais estão envolvidos.

Boa leitura!

Adriano Dutra da Silveira

INTRODUÇÃO À TERCEIRA EDIÇÃO

O sucesso das edições anteriores, bem como a dinâmica do mercado, das relações de trabalho e da legislação, geraram a necessidade de lançar a terceira edição deste livro.

Um diferencial desta obra, desde as versões anteriores, é a possibilidade de refletirmos de forma prática sobre a terceirização desde o seu planejamento até a sua gestão de risco, com visões complementares de profissionais de diferentes segmentos de atuação. No que se refere à dinâmica legal, na primeira edição, anterior à modernização da legislação trabalhista, dois foram os pontos de destaque: ser o primeiro livro sobre gestão de risco da terceirização e apresentar a avaliação das tendências de alteração da legislação.

Na segunda edição, o cenário já era diferente. Na época, atualizei a obra avaliando concretamente a regulamentação da terceirização, por meio das Leis ns. 13.429/17 e 13.467/17, que alteraram a Lei n. 6.019/74.

Na presente edição, revisei novamente os três primeiros capítulos, executando uma análise atualizada dos aspectos legais que envolvem a contratação de serviços terceirizados. Atualizei ainda o capítulo sobre como implantar um projeto de gestão de risco da terceirização, incrementando oportunidades de aperfeiçoamento do modelo e discutindo os desafios atuais da gestão.

Por fim, tive a honra de contar com a adesão, neste projeto, de mais três profissionais que também são referências no mercado: Ana Amélia Ramos de Abreu Dalcin, Marcos Gabrijelcic Fraga e Sabrina Pezzi. Eles colaboraram com a produção de novos capítulos, incluindo temas relativos a *compliance* e sua relação com a gestão de terceiros.

Por fim, agradeço a Deus, à minha família, aos coautores, a todos os profissionais envolvidos no projeto e, especialmente, aos leitores.

Adriano Dutra da Silveira

INTRODUÇÃO À SEGUNDA EDIÇÃO

A primeira edição deste livro foi um sucesso! Este resultado compartilho com todo o time de profissionais especializados que contribuíram com discussões e formatação do conteúdo, bem como àqueles que atuaram na produção, diagramação, revisão, lançamento e divulgação.

Um dos diferenciais da obra foi a possibilidade de refletirmos de forma prática sobre a terceirização desde o seu planejamento até a sua gestão de risco, com visões complementares de profissionais de diferentes segmentos de atuação.

Outro ponto de atenção da primeira edição, escrita antes da reforma trabalhista, foi o capítulo sobre as tendências de regulamentação legal. Ou seja, o livro teve sucesso na análise de cenário e na antecipação das tendências uma vez que os pontos destacados efetivamente se concretizaram.

Atualmente, a prática da terceirização vive um momento novo e diferenciado, eis que, finalmente, houve a regulamentação por meio das Leis ns. 13.429/17 e 13.467/17. Estas fixaram os regramentos sobre a contratação de serviços mediante a alteração da Lei n. 6.019/74, na qual se encontra a nova “regra do jogo” da terceirização.

Portanto, nesta segunda edição, atualizei os três primeiros capítulos do livro realizando uma análise atualizada dos aspectos legais que envolvem a contratação de serviços terceirizados.

No restante, mantivemos os conteúdos originais, haja vista que plenamente atualizados para serem utilizados como elementos de desenvolvimento da prática da terceirização de forma responsável, com efetivo planejamento e gestão.

Creio que o novo cenário legal aliado às práticas de gestão operacional e de risco serão meios para o desenvolvimento dessa ferramenta de gestão.

Por fim, novamente agradeço a todos os profissionais envolvidos no projeto, às respectivas famílias e aos leitores que justificam todo o esforço para a preparação de conteúdos visando ao desenvolvimento profissional, de nosso mercado e do Brasil, de forma estruturada e baseada nos princípios éticos necessários às relações humanas e de mercado.

Adriano Dutra da Silveira

INTRODUÇÃO À PRIMEIRA EDIÇÃO

Tema essencial no âmbito dos negócios e das relações de trabalho, a terceirização tem sido, ao longo de mais de uma década, motivo de sistemáticos e acalorados debates, sustentados por diversos pontos de vista: técnicos, econômicos e também por posições ideológicas. Tais debates têm-se intensificado recentemente em razão do fato de sua regulamentação estar em fase de votação no Congresso Nacional, o que tem mobilizado empresários, sindicatos e a opinião pública de um modo geral.

A terceirização tem sido apresentada, de um lado, como panaceia para todos os males e, de outro, como a vilã causadora de todos os problemas econômicos e sociais. Na verdade, a terceirização não é nem uma coisa nem outra, mas, sim, uma ferramenta de gestão e um processo irreversível no cenário econômico mundial.

O que é preciso, no meu entender, é que seja aplicada de maneira adequada, a fim de proporcionar ganhos para todos os envolvidos e permitir resultados economicamente viáveis e socialmente justos. Desemprego e perdas para os trabalhadores ocorrem apenas quando a terceirização é mal aplicada, e é aí que entra o papel do empresário, do gestor de contratos, do profissional de recursos humanos.

Esses atores são protagonistas dentro de um processo de terceirização e, como tal, precisam entender sua função para bem desempenhá-la, garantindo que a relação com os terceiros seja estabelecida em bases sólidas, transparentes e com garantias para ambas as partes.

Em que pesem discussões e pontos de vista difusos e diversos, é necessário que se faça uma análise técnico-racional deste tema

avaliando o cenário atual, suas fragilidades, desafios e medidas para que as empresas adotem a prática da terceirização de forma responsável.

Considero fundamental entender a terceirização como uma prática empresarial recorrente e importante no que se refere ao aumento da competitividade, melhoria de processos, ganhos de qualidade, desenvolvimento de uma cadeia produtiva, otimização de custos, fomento do empreendedorismo, geração de empregos formais e desenvolvimento econômico.

No entanto, não se pode pensar que vivemos no “mundo de Alice”, reportando-me à obra de Lewis Carroll. Por mais otimista que se possa ser, é evidente que existem problemas relativos à terceirização. São inúmeros os casos nos quais a fiscalização do Ministério do Trabalho (MT), o Ministério Público do Trabalho (MPT) e o Judiciário Trabalhista identificam fraudes e atuam no combate à precarização das condições do trabalho e à repressão de empresas mal-intencionadas que praticam uma pseudoterceirização com a intenção de burlar os direitos dos trabalhadores.

O uso fraudulento não somente da terceirização, mas de relações de emprego que gerem precarização do trabalho ou desrespeito às normas trabalhistas e de saúde e segurança do trabalhador, deve ser objeto de constante fiscalização e punição, cabendo destacar a importante e efetiva atuação dos órgãos mencionados.

Porém, não podemos considerar práticas irregulares, antiéticas ou ilegais como sendo a regra. Não podemos nos balizar pela fraude, pois a regra não é a fraude. A regra é a liberdade, com responsabilidade e ética.

Este livro aborda a verdadeira terceirização, a qual deve ser utilizada de forma responsável, com efetivo planejamento e gestão. A verdadeira terceirização e suas boas práticas não fazem parte das estatísticas dos órgãos que fiscalizam as relações de trabalho, justamente porque são desenvolvidas de forma idônea e não geram ações trabalhistas.

Porém, conforme será demonstrado ao longo dos capítulos, mesmo as empresas mais bem estruturadas enfrentam percalços para conseguir atingir os seus objetivos com a terceirização, aliando

planejamento e gestão ao desafio de atuar em um mercado muito competitivo e com um Estado altamente regulador, haja vista a quantidade e especificidade das normas legais brasileiras. Ao mesmo tempo, existem questões éticas, culturais e legais que devem estar presentes para uma verdadeira terceirização.

Para isso, convidei um time de profissionais especializados na gestão da terceirização para compartilhar sua expertise e suas experiências com aqueles interessados em qualificar a gestão de terceiros em suas empresas. Assim, mais do que contribuindo para a reflexão e a melhoria contínua da atividade empresarial, acredito estarmos fomentando uma necessária mudança cultural e paradigmática em torno da terceirização.

Adriano Dutra da Silveira

CAPÍTULO 1

O CENÁRIO ATUAL DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

ADRIANO DUTRA DA SILVEIRA

A terceirização é uma realidade mundial, especialmente nas grandes economias, considerando-se as necessidades do mercado, bem como a busca incessante de maior competitividade, por meio da melhoria de processos, eficiência, qualidade e redução estrutural de custos.

No Brasil, não é diferente, em especial na última década. Em 2014, a Confederação Nacional das Indústrias (CNI) realizou a pesquisa Sondagem Industrial Especial, sobre terceirização, com 2.330 indústrias. Posteriormente, em 2016, realizou uma segunda sondagem sobre o tema, que foi publicada em março de 2017.

O estudo de 2016, que cito pela importância histórica, revelou que aproximadamente 63,1% das empresas industriais (transformação, extrativa e construção) utilizam a terceirização. Segundo o estudo, o percentual era um pouco inferior à pesquisa realizada em 2014, quando chegava a 69,7%, e se justificaria pela fraca atividade econômica do período.

Outro dado importante coletado refere-se à expectativa de utilização dessa ferramenta de gestão nos próximos anos: 84% das empresas industriais que contratam serviços terceirizados demonstraram a intenção de manter ou aumentar o volume da prática.

Os resultados mencionados e a prática de mercado, demonstram que a terceirização está efetivamente integrada aos processos da indústria, uma vez que é utilizada de forma recorrente em larga escala.

Em que pese não ter ocorrido levantamento semelhante após a reforma trabalhista, entendo que, certamente, a alteração na legislação sobre terceirização, permitindo a transferência de quaisquer atividades, inclusive a principal, foi fato gerador da consolidação da prática da terceirização e da redução da insegurança jurídica, o que será tratado oportunamente neste livro.

Para não ficarmos restritos ao setor industrial, outro estudo interessante, sob o ponto de vista histórico, é a pesquisa setorial realizada sistematicamente pelo Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão de Obra e de Trabalho Temporário no Estado de São Paulo (Sindeprestem).

Em agosto de 2014, essa pesquisa apontou, entre outros dados, que, no Brasil, temos um universo de 14,3 milhões de trabalhadores em serviços terceirizados, o que representa 32,5% dos empregos formais. Esses profissionais estão vinculados a cerca de 790 mil empresas de serviços terceirizados. Evidentemente, esses dados correspondem apenas às atividades vinculadas ao Sindeprestem, deixando claro que o universo total é bem maior.

Considerando que o Brasil ainda está em um processo evolutivo no que se refere a uma cultura de levantamentos e pesquisas, nos mais diversos setores, entendo que os dados apurados pela CNI e o Sindeprestem são muito relevantes para o estudo do fenômeno da terceirização. Afinal, apesar de serem setoriais, demonstram um real indicativo da importância do fenômeno da terceirização em termos de volume e de importância estratégica.

Outro ponto interessante são os estudos a respeito do futuro do trabalho. Esses apontam o crescimento do setor de serviços e o incremento da terceirização em nível mundial.

Nas palavras de Gijs van Delft, CEO do PageGroup no Brasil, durante palestra sobre o futuro do trabalho, realizada em 2019 em São Paulo, “os profissionais do amanhã são aqueles que trabalham diretamente com projetos. Ou seja, pessoas que atuam em projetos de curta duração, com prazo de início e fim”. Nesse sentido,

a tendência aponta para um incremento do trabalho temporário e do setor de serviços.

Terceirização como ferramenta de gestão

O conceito de terceirização é interpretado de forma diferente, de acordo com o olhar técnico com o qual se avalia a prática, mas considero importante destacar alguns pontos de vista.

O ministro do Tribunal Superior do Trabalho Sergio Pinto Martins considera que:

(...) num mundo que tende para a especialização em todas as áreas, gera a terceirização novos empregos e novas empresas, desverticalizando-as, para que possam exercer apenas a atividade em que se aprimoram, delegando a terceiros a execução dos serviços em que não se especializaram. (MARTINS, 2014, p. 1)

Complementa o autor:

Trata-se, na verdade, de uma estratégia na forma de administração das empresas que tem por objetivo organizá-las e estabelecer métodos da atividade empresarial (MARTINS, 2014, p. 10).

Baseado nos fatos citados e na visão jurídica deste fenômeno, Martins (2014, p. 10) conceitua:

Consiste a terceirização na possibilidade de contratar terceiro para realização de atividades que geralmente não constituem o objeto principal da empresa. Essa contratação pode compreender tanto a produção de bens como serviços.

Para o desembargador do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, Francisco Rossal de Araújo e para o advogado Rodrigo Coimbra, o entendimento é de que a terceirização:

(...) diz respeito à técnica de organização empresarial, à busca de novas formas de captação de mão de obra para a atividade-meio da empresa, ou mesmo algumas atividades-fim, ao aumento da competitividade da empresa, à redução de custos, às formas de gerenciamento de mão de obra e a outras situações fáticas que o fenômeno possa abranger (ARAÚJO; COIMBRA, 2014, p. 401).

No entendimento da indústria, representada pela CNI, a terceirização é uma forma de gestão do processo produtivo da empresa. “Trata-se de um tipo de aliança em que uma empresa (denominada contratante) contrata de outra empresa (denominada contratada) a realização de serviços específicos, que são executados por uma empresa que os realiza com organização própria e autonomia técnica e jurídica” (CNI, 2014, p. 17).

Como eu e meus coautores definimos no livro *Quarteirização: redefinindo a terceirização* (Saratt *et al.*, 2000, p. 11),

(...) a terceirização é uma ferramenta de administração, utilizada como filosofia empresarial, que consiste na compra reiterada de serviços especializados e que permite à empresa tomadora concentrar energia em sua principal vocação.

Para o presidente nacional da Central Brasileira do Setor de Serviços (Cebrase), João Batista Diniz Júnior, entidade que representa no setor de serviços mais de 845 mil empresas e 8 milhões de trabalhadores, “serviços terceirizados, mais do que uma modalidade de contratação, é um meio de melhorar a produção com técnica e eficiência”.

Finalmente, retornamos à origem citando dois pioneiros do tema.

O administrador e consultor Lívio Giosa, especialista em terceirização, meu companheiro em palestras e debates em diversos eventos, refere que:

(...) a terceirização se reveste de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, alimentando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal (GIOSA, 2017, p. 23).

Enfim, como já defendia Jerônimo Souto Leiria, autor do primeiro livro sobre terceirização editado no Brasil e um dos pioneiros no tema, com quem tive a satisfação de trabalhar no início de minha

carreira, “a contratação de terceiros é encarada como um dos caminhos mais avançados da empresa moderna” (LEIRIA, 1995, p. 23).

As visões citadas, que possuem origens diversas, acabam refletindo a maior influência de aspectos de negócios e jurídicos na definição do que seja terceirização. Como a terceirização é um fenômeno em constante evolução, entendo que devemos considerá-la como uma ferramenta de gestão por meio da qual uma empresa, visando a concentrar seu foco nas atividades que considera estratégicas, transfere a outra empresa a realização de serviços especializados.

Mas, afinal, terceirizar é bom ou ruim?

Os dados e as informações dos levantamentos citados anteriormente demonstram, de forma inequívoca, que a terceirização é um fenômeno irreversível e que está efetivamente presente na realidade dos negócios de nosso país. Entendo, inclusive, que se trata de uma ferramenta de suma importância, não somente para a competitividade das empresas, mas, de forma reflexa, para o desenvolvimento social e econômico brasileiro.

Isso, é claro, se for utilizada, como já mencionei, dentro de seus requisitos legais, observando padrões éticos, e com uma visão de responsabilidade social. Diante dessa realidade, no entanto, cabe perguntar: porque são tão intensos os debates sobre o tema?

Inicialmente devemos lembrar que o Brasil é um país continental, com realidades culturais e econômicas absolutamente distintas. Por isso, é extremamente difícil traçarmos um paralelo efetivo em relação às práticas empresariais e às relações de trabalho considerando cada segmento de negócio e cada região. Por outro lado, estamos todos submetidos a uma única legislação trabalhista, de abrangência nacional, que não faz distinção entre realidades locais e setoriais.

Ou seja: uma norma única deve ser aplicada a realidades tão distintas, com importantes repercussões. Afinal, cada segmento de negócio, cada atividade, cada região possui particularidades que, em grande parte, não são adequadamente adaptadas às normas trabalhistas, especialmente à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que data de 1943, e, evidentemente, mesmo diante da modernização

realizada em 2017, e dos ajustes realizados nos anos seguintes, enfrenta o desafio de acompanhar a dinâmica das transformações econômicas, sociais e culturais ocorridas nas oito décadas em que está em vigor.

Diante dessa realidade, como já havíamos nos posicionado na primeira edição deste livro, é importante avançarmos, como nação, em relação à reforma e modernização da legislação trabalhista. Em especial, existe a necessidade de maior liberdade sindical e aumento do poder de negociação das empresas, das entidades que representam empregadores e empregados e, por que não, dos próprios trabalhadores, dentro das necessidades específicas de cada atividade econômica, e até mesmo de cada empresa.

Entendo que as normas coletivas (acordos e convenções) são a expressão de maturidade das relações de trabalho e refletem a importância das entidades sindicais. Porém, ainda assim, poderiam evoluir, haja vista que ainda hoje existe uma série de restrições e limitações impostas por uma normatização trabalhista cujos princípios ainda provém da Era Vargas. Afinal, grande parte dos princípios e regramentos eram importantes à época, mas hoje não se adaptam mais às necessidades do mercado em diversos aspectos. Como exemplo, podemos citar as inúmeras transformações no mundo do trabalho decorrentes da Pandemia, que geraram necessidade de rápidas adaptações e transformações nas relações de trabalho. Portanto, entendo como salutar a iniciativa da reforma trabalhista operacionalizada por meio das Leis ns. 13.429/17 e 13.467/17, e regulamentados pelo Decreto 10.854/21, dos quais trataremos oportunamente.

Diante dessa realidade, entendo que, no Brasil contemporâneo, convivem práticas empresariais e relações de trabalho — nas quais se inclui a terceirização — de primeiro e de terceiro mundo. É importante frisar, no entanto, que tais práticas não estão vinculadas a determinadas regiões do território nacional ou ao porte das empresas.

A realidade demonstra que a utilização de serviços terceirizados é diversa. Temos empresas de grande porte, por exemplo, com unidades produtivas em diversos Estados, e que são referência em relação à utilização da terceirização em todos os seus aspectos. Por outro lado, mesmo nos grandes centros, há empresas que, de forma fraudulenta,

de fato adotam, sob o nome de terceirização, práticas incorretas que geram prejuízos ao mercado e aos profissionais envolvidos.

Nesse aspecto, é muito importante o papel da fiscalização do Ministério do Trabalho⁽¹⁾, bem como a atuação do Ministério Público do Trabalho (MPT) e da Justiça do Trabalho no resguardo dos direitos dos trabalhadores.

É impressionante o volume de processos que tramitam na Justiça do Trabalho. Dados do Tribunal Superior do Trabalho (TST), oriundos do relatório geral da consolidação estatística da Justiça do Trabalho, que podem ser consultados no *site* do Tribunal (www.tst.jus.br/estatistica), apontam que, somente no ano de 2022, a Justiça do Trabalho, de primeira instância, recebeu 1.263.915 processos novos (até novembro de 2022). Em 2021 foram recebidos 1.539.127 processos representando um aumento de 5,09% em relação a 2020, quando foram recebidos 1.460.702 processos. Na série histórica citamos ainda os 1.823.754 processos novos de 2019 e os 1.730.703 de 2018. É importante destacar que o volume de ajuizamento de processos novos em 2018 representou uma redução de 52% em relação ao volume de novas ações de 2017, que totalizaram surpreendentes 2.630.844. Tal redução foi reflexo da reforma trabalhista. A Lei n. 13.467/17 entrou em vigor em novembro de 2017 e, efetivamente, gerou impacto direto e inverteu uma tendência de crescimento no número de ações trabalhistas. Para fins ilustrativos, foram 2.723.108 processos novos no ano de 2016, superando os 2.617.081 do ano de 2015, e 2.489.712 do ano de 2014. Dados de 2019 apontam que as atividades econômicas com maior quantidade de casos foram: serviços diversos (18,87%); indústria (17,54%); demais categorias (15,84%); comércio (11,32%); e transporte (5,89%).

Porém, apesar do volume expressivo, não podemos, de forma simplista, interpretar que a existência desses processos seja derivada somente de uma cultura de litigiosidade dos trabalhadores ou da existência sistemática de práticas inadequadas por parte das empresas. Essas duas interpretações, de forma isolada, estão equivocadas. Afinal, as relações de trabalho que são desenvolvidas de

(1) Esclareço, desde já, que optei por manter ao longo do livro a nomenclatura Ministério do Trabalho, como uma referência, haja vista que a cada mudança no Poder Executivo há mudança de nomenclatura.

forma madura, privilegiando o acordado entre as partes, e que não são maculadas pela fraude, não fazem parte das estatísticas mencionadas.

Entendo que a maior parte das relações de trabalho sejam legítimas e regulares. Acredito, no entanto, que a complexidade da legislação trabalhista e a necessidade de enfrentamento das reformas legislativas, com maior liberdade para cada categoria profissional negociar seus direitos, são fatores de melhoria das relações de trabalho e de potencial minimização de controvérsias perante o Judiciário e os órgãos de fiscalização.

Também vejo como equivocada a interpretação de que, sendo parte dos processos judiciais oriundos da má utilização da terceirização, esta seja vinculada à precarização das relações de emprego. Afinal, como já mencionei, a terceirização correta e bem praticada não gera controvérsias.

Simplificando, costumo utilizar uma metáfora relacionando a terceirização aos impactos da utilização dos veículos automotores. Costumo questionar: os automóveis são bons ou ruins?

Por um lado, poderíamos sustentar que os automóveis são ótimos para nos deslocarmos com agilidade, para mantermos a privacidade, conforto, para lazer, para viajar e até mesmo para deslocamentos em caso de emergências.

Por outro lado, também poderíamos classificar esses veículos como um problema no que se refere à poluição e aos congestionamentos, sem contar que podem ser até mesmo considerados armas, se forem conduzidos de forma inadequada por motoristas inabilitados ou que estejam, por exemplo, sob o efeito do uso de drogas ou de álcool.

Porém, apesar das características positivas e negativas mencionadas, os automóveis fazem parte do sistema de vida de nossa sociedade. É claro que devemos fazer o uso desse meio de transporte de forma racional. É imprescindível termos meios de transporte de massa modernos e adequados às necessidades. É importante e saudável utilizarmos meios alternativos, como bicicletas. No entanto, seria fantasioso pensar no mundo atual sem os automóveis.

O importante, então, não é rotular o veículo como instrumento do bem ou do mal, mas, sim, pensar na utilização responsável e

consciente do automóvel, bem como na forma como o conduzimos e quando devemos utilizá-lo.

Assim, também, a terceirização não é boa ou ruim. Não é contra ou a favor dos trabalhadores. Trata-se de uma realidade, de uma ferramenta de gestão indispensável no mundo atual, mas que deve ser utilizada, quando for necessária, de maneira responsável e correta, para promover desenvolvimento econômico, melhoria de processos e ganho de qualidade, não gerando prejuízos para as empresas, para os trabalhadores e para a sociedade.

Com efeito, retomando a metáfora, há dois pontos de destaque: devemos escolher o veículo de transporte mais adequado às nossas necessidades. E, caso seja um veículo de uso particular, devemos conduzi-lo adequadamente. O mesmo ocorre em relação à terceirização: devemos avaliar a oportunidade ou não de terceirizar determinada atividade; escolher e contratar o parceiro adequado; e gerir adequadamente a relação de prestação de serviços, sob o ponto de vista operacional e de prevenção de riscos.

Portanto, como já deixei claro na Introdução, e reafirmarei ao longo deste livro, ao me referir à terceirização, estarei sempre considerando a utilização regular dessa importante ferramenta como meio de promover melhoria de processos empresariais, crescimento econômico, geração de novas empresas e aumento do emprego formal. Afinal, a utilização fraudulenta e com prejuízos a recursos humanos, além de ser inadmissível e passível de punição, não pode ser considerada como referência.

Planejamento e gestão

Conforme destaquei no item anterior, a condução e o manejo do “veículo” terceirização podem ser considerados os fatores responsáveis pelo maior sucesso ou insucesso da prática. Porém, não raras vezes, em virtude de falta de integração em seus processos internos e de falta de comunicação entre as áreas operacional, jurídica, de recursos humanos (RH), controladoria, suprimentos, dentre outras, as empresas acabam não conseguindo obter os resultados esperados com a prática da terceirização.

Costumo dizer que, muitas vezes, as organizações são vítimas de seus organogramas, porque, com frequência, as áreas citadas passam a ter vida própria e independente. Não raro, vejo cada área

da empresa pensando na sua realidade e nas suas próprias necessidades, sem espírito de unidade e de colaboração com as demais. Ou seja: o individualismo humano acaba contaminando partes das organizações. As áreas pensam e trabalham para elas mesmas, esquecendo-se de que deveriam todas, em conjunto, somar esforços em prol da empresa.

No que diz respeito à contratação de serviços, vemos, ao longo dos anos, o crescimento em relação ao volume de contratos e serviços delegados a empresas especializadas, bem como o aumento da importância estratégica desses serviços. Porém, apesar da importância do tema, muitas vezes a contratação de serviços não gera os resultados esperados. Isso ocorre porque a falta de sintonia entre as áreas das empresas gera, em muitas oportunidades, decisões sobre a contratação de serviços privilegiando apenas aspectos operacionais e de custo. Ou seja, em parte das organizações há um descompasso entre a visão focada unicamente na operação e na redução de custos e a necessidade de efetivo planejamento e gestão de risco da terceirização. Portanto, a eficácia da terceirização na busca de melhoria de processos, qualidade, especialização e redução estrutural de custos depende do planejamento adequado e da gestão operacional e de riscos (Gráfico 1.1).

Gráfico 1.1



A esse respeito, cito novamente a Sondagem Industrial Especial, realizada pela CNI, em 2016, segundo a qual 88,9% das empresas consideram importante ou muito importante a redução de custos de produção como possível resultado da terceirização. De acordo com o estudo, a redução de custo não está relacionada com redução de salários e de custos trabalhistas. Na verdade, o custo menor é resultado da otimização do processo produtivo, que implica ganhos de eficiência, melhor aproveitamento de insumos e ganhos de escala no processo fabril. Portanto, fica evidente que a intenção da maior parte das empresas ao decidir terceirizar tem a ver com a busca de ganhos operacionais, seja por meio da redução de custos (88,9%), ganho de tempo (processos empresariais — 85,9%), aumento de qualidade (83,4%) ou uso de novas tecnologias (71%), entre outros.

No entanto, também é significativo o volume de empresas que, apesar de bem-intencionadas, enfrentam problemas com a contratação de serviços, seja por fatores internos, como falhas no planejamento ou monitoramento dos serviços e seus riscos, seja por fatores externos, como a insegurança jurídica. A sondagem feita em 2016 pela CNI aponta os principais problemas na contratação de serviços pelas empresas. Os três primeiros são insegurança jurídica (67,6%), qualidade menor que a esperada (33,5%) e custos maiores que o esperado (32,6%).

Assim, evidencia-se que a principal dificuldade apontada pelas empresas nas sondagens de 2014 e 2016 referia-se à insegurança jurídica na sua tomada de decisões, haja vista o fantasma do subjetivismo interpretativo. Ou seja, era difícil para a empresa investir, desenvolver projetos, estudar modelos e implementar a terceirização em um cenário de insegurança jurídica diante da interpretação do Poder Judiciário sobre os limites da terceirização.

Felizmente, penso que esse obstáculo está superado a partir da previsão da Lei n. 13.467/17 de 13 de julho de 2017, que permite a terceirização de quaisquer atividades, inclusive a principal, e também do entendimento do Supremo Tribunal Federal (STF), por meio do julgamento, em 2019, da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) n. 324 e do Recurso Extraordinário (RE) 958252, com repercussão geral reconhecida, que firmou o entendimento de que é lícita a terceirização em todas as etapas do processo produtivo.

Por oportuno, destacamos ainda que o STF também confirmou a constitucionalidade da Lei 13.429/17, a chamada lei da terceirização, quando do julgamento de duas ações diretas de inconstitucionalidade (ADI's 5685 e 5895).

Pacificando a polêmica sobre atividade-meio e atividade-fim

O principal fato gerador da insegurança jurídica, à época da pesquisa de autoria da CNI e nos anos seguintes, referia-se à delimitação da possibilidade de terceirizar apenas as chamadas atividades-meio. Considerando o impacto do tema, é salutar, ao menos sob o ponto de vista histórico, retomarmos alguns pontos e conceitos.

Sejamos sinceros: com exceção dos exemplos clássicos, e diante da evolução no mundo dos negócios e do trabalho, ninguém sabia exatamente o limite entre o que era atividade-fim e atividade-meio. Então, como investir e tomar decisões diante de um cenário onde o próprio Judiciário, que criou a referida limitação, por meio da Súmula n. 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), não tinha condições de sustentar suas decisões sobre os limites da terceirização sem que houvesse a utilização de critérios subjetivos?

Esse impasse, porém, foi superado a partir de 31 de março de 2017, pela Lei n. 13.429/17, e, posteriormente, pela Lei n. 13.467/17, de 13 de julho de 2017. A Lei n. 13.429/17 fixou como regra a possibilidade de terceirizar atividades determinadas e específicas. Ou seja, retirou a limitação à contratação de serviços somente nas chamadas atividades-meio. Porém, diante da potencial subjetividade dos conceitos de serviços determinados e específicos, foi necessário rever o texto dessa lei.

Assim, passados apenas três meses, o texto legal com a conceituação da terceirização foi alterado pela Lei n. 13.467/17. Esta prevê a possibilidade de a empresa tomadora de serviços transferir para empresas prestadoras de serviço a execução de quaisquer atividades, inclusive a principal. Ou seja, está explícito o encerramento da discussão sobre atividade-fim.

Esperamos que esse texto legal, aliado às decisões do STF já referidas, efetivamente sejam fato gerador de segurança jurídica, e

que o Judiciário não extrapole a real “vontade do legislador”, que era ratificar a liberdade de contratação prevista na Constituição da República, consolidando uma necessidade do mercado na busca do desenvolvimento sustentável da economia.

Nos Capítulos 2 e 3 abordaremos em detalhes essa questão.

Planejamento e gestão

Outro ponto de destaque no estudo realizado pela CNI em 2016, e que vai ao encontro dos problemas aqui sinalizados, é o fato de 32,6% das empresas informarem que muitas vezes enfrentam custos maiores que os esperados e 33,5% identificarem que o trabalho terceirizado apresentou qualidade menor que a esperada. Tais índices são menores que os 43,2% (custo maior) e 42,9% (qualidade menor) da pesquisa de 2014.

Sob essa ótica, parece-me que os números nos auxiliam a concluir que, se as empresas procuram processos visando a obter redução de custos e melhoria de qualidade, mas uma parte significativa não atinge esses objetivos, resta evidente a carência, em muitas oportunidades, de melhor planejamento e gestão da terceirização.

Retomando a metáfora dos veículos automotores, já concluímos que estes não são bons ou ruins por natureza. A questão não é o automóvel, mas a forma como o dirigimos. O foco é o condutor! Da mesma forma, a terceirização não é boa ou ruim. O sucesso ou insucesso depende da forma como a manejamos. Mas quem é o condutor da terceirização na empresa?

O primeiro condutor da terceirização é, usualmente, a área demandante, aquela que decide iniciar um novo processo de terceirização ou solicita a alteração do fornecedor que já presta serviços, ou, ainda, que decide mudar o modelo e abrangência da terceirização praticada.

Nessa fase, é muito importante o planejamento. Para tanto, é imprescindível uma avaliação criteriosa da razão pela qual se está optando por serviços terceirizados. Qual o motivo? Quais as vantagens? Quais os ganhos esperados? Quais os riscos? Quais os limites legais?

Como já mencionei, é nessa ocasião que se inicia a terceirização ou a revisão do modelo de contratação de serviços praticado até então. Ou seja, a palavra de ordem neste momento é *planejamento*, sendo muito importante a integração com as áreas jurídica, de RH, de suprimentos e outras envolvidas no processo, na tomada de decisões.

O segundo condutor do nosso “veículo” terceirização é a área de suprimentos ou compras. Isso porque, visando ao atendimento das necessidades da área demandante, a área de suprimentos utilizará toda sua metodologia para que tenha um processo de seleção profissional que vise a atingir os objetivos da área demandante e que consiga equilibrar aspectos relativos aos custos, sem esquecer o mais importante: a técnica e a especialização do prestador de serviços. Afinal, não estamos comprando materiais, mas serviços que envolvem conhecimentos técnicos específicos e o envolvimento de profissionais. Esse tema será abordado com maior profundidade no Capítulo 4.

O terceiro condutor é o gestor do contrato, ou seja, aquele profissional que vai operacionalizar o que foi planejado pela área demandante, da qual faz parte. Esse gestor estará envolvido no dia a dia dos serviços, no contato direto com as empresas terceirizadas e seus profissionais. Esse profissional é tão importante que o Capítulo 6 vai tratar especificamente do perfil do gestor.

Nesta fase, a área demandante estará diante do cotidiano da operação, com seus objetivos, metas, dificuldades e conquistas. Os serviços estarão sendo colocados à prova em relação ao atingimento do que foi planejado para a terceirização. Portanto, se esta foi mal planejada, é neste momento que os desafios serão identificados.

Contudo, independentemente do sucesso ou não do que tenha sido planejado, outra palavra se torna imprescindível: *gestão*. O sucesso no desenvolvimento dos serviços passa pela gestão em três aspectos, detalhados a seguir.

1. Gestão operacional: é a especialidade do gestor de contratos. Trata-se do acompanhamento cotidiano do desenvolvimento dos serviços, seus desafios, metas e busca do atingimento dos objetivos planejados. O sucesso da gestão operacional deriva da qualidade técnica dos gestores, de suas habilidades como líder e do sucesso do planejamento da terceirização e da contratação de uma empresa efetivamente especializada.

2. Gestão de contratos: é a gestão efetiva da “vida” do contrato, desde seu nascimento até o seu encerramento, por meio do controle de documentação, vencimento, prazos, níveis mínimos de serviço (SLA), reajustes, dentre outros. São atividades cuja responsabilidade, dependendo da empresa, é do gestor ou de uma área específica, podendo ser realizadas internamente ou com apoio de uma empresa especialista na gestão da terceirização. Como se trata de parte fundamental, esse tema será tratado no Capítulo 5.

3. Gestão de risco da terceirização: também chamada de gestão de terceiros, é o monitoramento, pela empresa tomadora de serviços (contratante), do cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e de saúde e segurança dos profissionais das empresas terceirizadas envolvidos na prestação de serviços. Ao deixar de cumprir um direito trabalhista ou de recolher algum encargo social, a empresa prestadora está gerando um passivo trabalhista. Assim, a gestão de risco é a vigilância, por parte da empresa tomadora, em relação ao cumprimento das obrigações, visando à identificação e correção preventivas de eventuais passivos, bem como a orientação às empresas prestadoras de serviço e a proteção do trabalhador.

Essa gestão, da qual fui pioneiro no Brasil em seu desenvolvimento e execução, é realizada internamente, por uma área da empresa tomadora, ou por meio da contratação de uma empresa especializada na gestão da terceirização, denominada *quarteirização*. Tratarei do tema de forma específica no Capítulo 7.

Quarteirização ou subcontratação?

No ano de 2000, fui coautor, juntamente com Arlindo Daibert, Newton Saratt e Rogério Pires Moraes, do livro *Quarteirização: redefinindo a terceirização*. Nessa obra, firmamos o entendimento de que a *quarteirização* “consiste na contratação de uma empresa especializada para gerenciar as parceiras” (SARATT *et al.*, 2000, p. 20). Vale destacar que, já naquela época, apontamos que “a *quarteirização* é a única maneira de garantir o futuro da terceirização” (SARATT *et al.*, 2000, p. 21).

Esse entendimento está de acordo com o que defendem outros autores, como o ministro do TST Sérgio Pinto Martins, ao referir que “em países industrializados, surgiu posteriormente o fenômeno de gerenciamento das empresas terceirizadas, a que se deu o nome de *quarteirização*” (MARTINS, 2014, p. 4). “A *quarteirização* vem a ser a contratação de uma empresa especializada que se encarrega de gerenciar as empresas terceirizadas, as parceiras” (MARTINS, 2014, p. 8).

É comum no mercado confundir-se *quarteirização* com *subcontratação*. É importante destacar que *quarteirização* é a delegação da gestão de contratos a uma empresa especializada. A *subcontratação* ocorre quando uma empresa prestadora repassa para outra empresa o desenvolvimento de parte das atividades para as quais foi contratada. Ou seja, não importa quantas empresas entram na cadeia de serviços, sempre estaremos diante de sucessivas *subcontratações* (ver Gráficos 1.2 e 1.3).

Gráfico 1.2

Quarteirização (normalmente confundida com subcontratação)

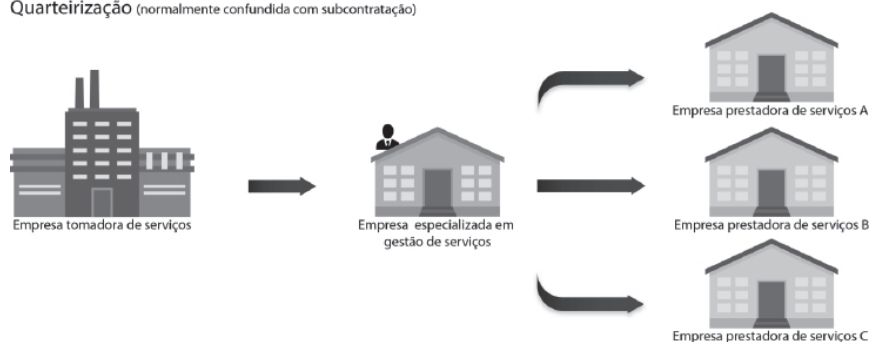


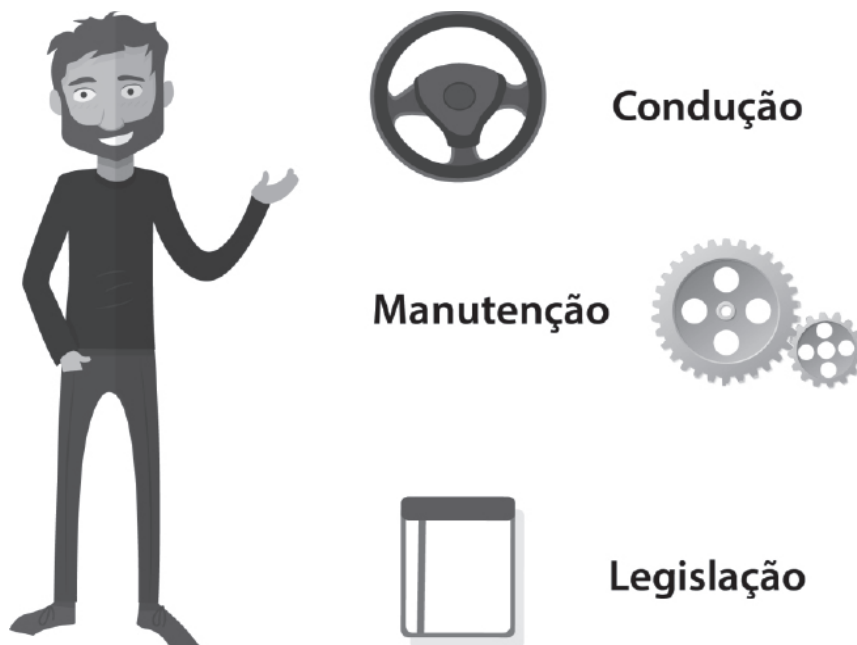
Gráfico 1.3

Subcontratação



Fica evidente, portanto, a necessidade de a terceirização ser conduzida de forma profissional, com efetiva gestão. Retomando nossa metáfora: no trânsito, um motorista não pode limitar-se a saber dirigir; é importante conhecer aspectos mínimos relativos à manutenção do veículo, como estar atento às revisões e conhecer a legislação de trânsito, para não cometer infrações (ver Gráfico 1.4).

Gráfico 1.4



Da mesma forma, para obter sucesso com a terceirização, não basta que a empresa tenha profissionais para realizar a gestão operacional da prestação de serviços de forma adequada. Eles necessitam entender e colaborar ativamente na gestão de contratos, que equivale à manutenção do relacionamento, e conhecer, ainda que minimamente, a legislação, para evitar tornarem-se no dia a dia, mesmo de boa-fé, agentes geradores de passivo para a empresa e para os trabalhadores envolvidos. Para isso, é imprescindível o

apoio das áreas internas ou das empresas especializadas (quarteirização) na realização da gestão de contratos e da gestão de risco da terceirização.

É necessário, portanto, diante dos desafios atuais, que a empresa tenha visão ampla, madura e lúcida sobre a terceirização, focando firmemente não apenas na operação, mas também no planejamento e na gestão dessa ferramenta.

Por que terceirizar?

Como já mencionei, a terceirização apresenta uma série de vantagens sobre a realização de atividades pela própria empresa. Mas quais são essas vantagens? No livro *Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia* (SILVEIRA; SARATT; MORAES, 2002, p. 16 e 17), apresento, juntamente com meus coautores, com quem tive a honra de trabalhar por muitos anos, algumas das principais vantagens obtidas pelas empresas com a terceirização, que aqui transcrevo.

1. Redução estrutural de custos

A redução de custo, em regra, estava ancorada somente na diminuição da despesa com mão de obra utilizada nos serviços delegados a terceiros. Com a terceirização interna, ela passou a ser quantificada pela redução do tempo de reposição de estoques, pela eliminação do desperdício de materiais, pela melhoria de controles internos e pelo desenvolvimento de terceiros mais vocacionados para a atividade contratada, ganhando-se em produtividade e eficiência.

2. Integração da empresa na sociedade

Com a criação e o desenvolvimento de novas empresas parceiras, ocorre o aumento da rede de relacionamentos, da distribuição de renda e de uma maior integração na comunidade, com impacto positivo na imagem corporativa da empresa que adota a terceirização como filosofia. Ela passa a ter maior responsabilidade no atendimento das demandas sociais, como investimento em

educação, formação de profissionais e apoio a projetos culturais, com repercussão no balanço social da empresa.

3. Redefinição do negócio: novas vocacionalidades

A reavaliação do negócio passa necessariamente por uma redefinição de prioridades. O que em determinado momento era prioritário, exclusivo e estratégico — por exemplo, a atividade produtiva —, em outro momento poderá deixar de sê-lo, passando tal atividade a ser repassada a terceiros e a gestão descentralizada, redefinindo-se a vocacionalidade da empresa.

4. Redimensionamento do enquadramento sindical

O enquadramento sindical no Brasil é determinado pelo negócio preponderante da empresa, com exceção das categorias chamadas diferenciadas. Com a terceirização, há um redimensionamento do enquadramento sindical e a conseqüente pulverização das bases das categorias que estão direta e indiretamente envolvidas com o processo, o que resulta em maior agilidade na negociação sindical. Ocorre também uma flexibilização do piso remuneratório e de outros benefícios diretos e indiretos, os quais geram impacto na formação do custo da operação.

5. Flexibilidade contratual: substituição do emprego por serviço

As empresas que terceirizam de maneira intensiva ganham em agilidade ao substituir o vínculo empregatício pela compra de serviço ou produto. Como o contrato de terceirização é regulado por legislação de natureza civil/comercial, e não trabalhista, e como a remuneração está vinculada à produção, e não à hora de trabalho, o processo de negociação da relação não está subordinado aos princípios vigentes e atualmente obsoletos da legislação trabalhista.

6. Revisão tributária

A pulverização das atividades entre várias empresas permite que elas possam enquadrar-se, de acordo com o segmento em que

atuarão e o nível de faturamento, em legislação que faculte o recolhimento tributário simplificado, reduzindo significativamente o “custo Brasil” da operação.

Mas o que deve ser avaliado?

Não podemos esquecer que, sem planejamento e gestão efetivos, dificilmente a empresa conseguirá obter os ganhos mencionados. Por isso, apresento a seguir um roteiro com alguns itens que devem ser avaliados na fase de planejamento e acompanhados durante o contrato, para que sejam analisadas a oportunidade e a eficácia da terceirização na organização.

1. Foco no negócio: usualmente a terceirização permite que a empresa contratante tenha maior foco nas atividades que entende como estratégicas, na medida em que repassa para terceiros especialistas outras atividades. Assim, este é um ponto a ser valorado na decisão sobre contratar serviços.

2. Estratégia de mercado: a prática da terceirização por estratégia comercial ou porque a concorrência a utiliza não é uma realidade incontestável. Ou seja, a condução dessa ferramenta de gestão é que vai apontar se a contratação de serviços rendeu ou não os resultados esperados.

3. Especialização: esta é, em regra, uma grande vantagem da terceirização. Afinal, as empresas prestadoras de serviços têm como foco de seu negócio justamente a atividade na qual a empresa tomadora de serviços é generalista.

4. Qualidade: na terceirização, a qualidade dos serviços prestados deveria ser igual ou superior ao que a empresa tomadora realizaria internamente. Como a terceirização demanda empresas especialistas, a qualidade deveria ser o diferencial. Porém, muitas vezes, equívocos na seleção dos parceiros ou foco somente no preço podem gerar prejuízos no que diz respeito à qualidade dos serviços.

5. Agilidade: geralmente a empresa prestadora, por ter um porte menor que a tomadora, mas, principalmente, por ser uma empresa especializada, possui maior agilidade na tomada de decisões e de ações.

6. Flexibilidade: por ter um porte menor que a tomadora, mas especialmente por ser uma empresa especializada, a empresa prestadora possui maior flexibilidade para lidar de forma efetiva com situações que surjam durante o contrato, o que é uma vantagem.

7. Capacidade de inovação: a especialização é ponto predominante neste item. Afinal, na medida em que o foco do negócio do prestador é o serviço no qual ele possui maior *know-how*, é evidente que estará mais atualizado em relação às inovações, no setor existentes no mercado.

8. Redução estrutural de custos: este ponto talvez seja o mais delicado. As empresas de todos os portes e segmentos buscam incessantemente, por exigências do mercado, a redução de custos. Porém, não podemos confundir custos com menor preço, tampouco menor custo com desrespeito aos direitos dos trabalhadores, eventual precarização ou não recolhimento de tributos.

Quando me refiro à redução de custos, obviamente não estou tratando de redução ou precarização de direitos trabalhistas. A redução estrutural de custos é oriunda da obtenção de ganhos por meio de uma terceirização racional, bem planejada e desenvolvida. Ou seja, a redução ocorre graças à melhoria de processos, à diminuição de desperdício, ao ganho de qualidade, à atuação em uma cadeia de fornecedores, à substituição de custos fixos por variáveis, entre outros. A prática adequada da terceirização e a efetiva contratação de parceiros especialistas é que irão gerar sinergia, otimização e redução estrutural de custos.

Com efeito, fica evidente que a terceirização é uma realidade, mas deve ser utilizada de forma adequada. Afinal, retomando a metáfora automobilística utilizada anteriormente, para cada tipo de terreno e utilização há um veículo adequado. Assim, as boas práticas da contratação de serviços passam por uma série de aspectos técnicos, especialmente pelo planejamento e gestão, tema central deste livro.

No próximo capítulo, abordarei os aspectos legais da terceirização no Brasil hoje, fazendo um pequeno histórico e um resumo do que diz a legislação em vigor atualmente.

Referências

ARAÚJO, F. R.; COIMBRA, R. *Direito do trabalho*. São Paulo: LTr, 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). *Terceirização: o imperativo das mudanças*. Brasília: CNI, 2014.

_____. *Sondagem especial terceirização 2014*. Disponível em: <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2014/08/13/6746/SondagemEspecialTerceirizacao.pdf>.

_____. *Sondagem especial terceirização 2016*. Disponível em: <https://bucket-gw-cni-static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/0d/f8/0df86911-4c29-4daa-877c-37409063d3d1/sondespecial_terceirizacao_marco2017.pdf>.

GIOSA, L. A. *Terceirização*. São Paulo: Meca, 2017.

LEIRIA, J. S.; SARATT, N. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. São Paulo: Gente, 1995.

MARTINS, S. P. *A terceirização e o direito do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2014.

SARATT, N. *et al. Quarteirização: redefinindo a terceirização*. Porto Alegre: Badejo, 2000.

SILVEIRA, A. D.; SARATT, N.; MORAES, R. P. *Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia*. Porto Alegre: Badejo, 2002.

SINDEPRESTEM. *Pesquisa setorial agosto 2014*. Disponível em: TST – Estatísticas. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/estatistica>>.