FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

ANGELÚCIA SOUSA BATISTA DE ABREU
RA: 20236910

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília-DF, novembro de 2006

ANGELÚCIA SOUSA BATISTA DE ABREU

TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. Orientador: MARCELO GAGLIARDI

Brasília-DF, novembro de 2006

ANGELÚCIA SOUSA BATISTA DE ABREU

TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília-DF, de de 2006.

Banca examinadora:

_____

Professor Marcelo Gagliardi
Orientador

_____

Professor (a):
Examinador (a)

_____

Professor (a):
Examinador (a)

A Deus,
Pois sem sua vontade não teria concretizado este sonho;
A minha família,
Razão de estímulo para as minhas conquistas.

Agradecimento:

A Deus por ter permitido o êxito deste trabalho;

Ao Professor orientador Marcelo Gagliardi, pela dedicação, paciência e profissionalismo durante a orientação;

Aos demais professores do curso de Administração, pelo ensinamento que certamente me ajudarão na vida profissional;

Aos meus colegas de curso e de trabalho, por compartilhar da trajetória que foi chegar até aqui;

Aos meus filhos que me inspiram diariamente;

E, por fim, ao Carlos, meu esposo, pelas ricas reflexões conjunta sobre o tema e revisão geral do trabalho.

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas".

Peter Drucker

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10

1.1 Justificativa da escolha do tema 10
1.2 Tema 11
1.3 Delimitação do tema 11
1.4 Objetivos 11
1.4.1 Geral 11
1.4.2 Específicos 11
1.5 Formulação do problema 11
1.6 Estrutura do trabalho 11

2 METODOLOGIA 13

2.1 Tipos de pesquisas 13
2.2 Métodos de abordagens 14
2.3 Métodos de procedimentos 14
2.4 Técnicas de pesquisa 15

3 EMBASAMENTO TEÓRICO 17

3.1 Ambiente organizacional 17
3.2 Terceirização 18
3.3 Origem 20
3.4 Terceirização no Brasil 21
3.5 A terceirização e a administração de empresas 22
3.6 Vantagens e desvantagens da terceirização 23
3.7 Áreas terceirizadas 25
3.8 A terceirização em órgãos públicos 26
3.8.1 As atividades do poder público 28
3.8.2 Formas de execução do serviço público 28
3.8.3 Controle dos serviços terceirizados 28
3.8.4 Experiência no setor público com a terceirização 28

4 ESTUDO DE CASO: TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO 30

4.1 Breve contextualização 30
4.2 Terceirização no Tribunal Superior do Trabalho 31
4.3 Entrevistas 32
4.4 Discussão teórica 36

5 CONCLUSÃO 41

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA 43

APÊNDICES 46

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo demonstrar o processo de terceirização no Tribunal Superior do Trabalho, alvo desse estudo de caso. Visa, também, levantar os fatores positivos e negativos relacionados à prestação dos serviços à comunidade e como todo esse processo tem ocorrido. Outra preocupação inserida nesse trabalho é a de obter resposta a questionamentos sobre a qualidade dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas. Para melhor explanação desse estudo foram realizadas entrevistas com os servidores e pesquisas junto aos órgãos do Tribunal Superior do Trabalho, nas quais foram colhidas informações sobre todo o processo de terceirização implantado no Tribunal. Com base nessas pesquisas foram levantados os pontos positivos e negativos resultantes da terceirização aplicada no órgão. O estudo teve embasamento em referências bibliográficas, *sites* e periódicos que abordam sobre o tema. Também foram destacadas questões relacionadas à contratação de empresas especializadas para atuarem em áreas diferentes da área fim da empresa ou órgão público contratante. Ao processo de gestão em que algumas atividades da empresa são repassadas para terceiros, ficando a empresa com o foco direcionado à sua atividade principal dá-se o nome de terceirização. Essa forma de descentralização, originada nos Estados Unidos, tem crescido muito no setor público. A terceirização ganhou forças em grandes corporações brasileiras em razão de ser uma prática que visa à redução de custos e ao aumento da qualidade. No Brasil, várias empresas e órgãos públicos terceirizaram áreas como limpeza, informática, setor de produção, distribuição, operação e outras áreas diversas da área fim. É um processo que requer cuidados em sua implantação, tendo em vista que uma má gestão de terceirização pode causar prejuízos para as empresas envolvidas.

1 INTRODUÇÃO

A terceirização, compreendida como contratação de empresas especializadas para execução de atividades que não constituem o objetivo principal da atividade contratante, tem sido praticada no mundo capitalista.

No Brasil, a terceirização tem sido adotada nos mais diversos setores, sejam eles públicos ou privados. Cada vez mais as grandes empresas buscam caminhos alternativos, com o objetivo de focar mais nas atividades-fim, buscando com isso um acentuado crescimento sem implicação negativa na competitividade. Busca-se com a terceirização o repasse de atividade-meio de uma empresa à outra, dotada de maior especialização na atividade transferida. Essa forma de repasse configura-se em uma alternativa saudável, atual e imprescindível a qualquer empresa que esteja preocupada com a expansão de negócios e com a globalização.

No setor público a terceirização se fez presente diante da necessidade de um novo modelo de prestação de serviços. Até então, o modelo existente apresentava-se lento e burocrático em alguns setores. Com a descentralização, foi desencadeado todo o processo de terceirização, proporcionando às pequenas e médias empresas absorverem as demandas surgidas, culminando com aumento da arrecadação para o Estado. Outro objetivo relevante foi o de otimizar a gestão pública a fim de alcançar qualidade, produtividade e redução de custos.

Para alcançar esses objetivos, se faz necessário agir dentro de critério ético e profissional, sob pena de comprometer toda da integridade de um processo que é, indiscutivelmente, a solução mais eficiente e eficaz para os diversos segmentos do mercado nas últimas décadas**.**

1.1 Justificativa da escolha do tema

A escolha do tema terceirização no setor público deu-se, primeiramente, em razão de ser um tema que vem sendo discutido e se ampliado na qualificação dos serviços públicos prestados à comunidade. O segundo ponto foi despertado pela evolução da terceirização no Tribunal Superior do Trabalho nos últimos anos, o que despertou interesse na realização deste trabalho.

1.2 Tema

Terceirização.

1.3 Delimitação do tema

A terceirização no Tribunal Superior do Trabalho.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Apresentar a terceirização na administração pública: um estudo de caso no Tribunal Superior do Trabalho.

1.4.2 Específicos

a) Apresentar teorias literárias que tratam da terceirização;

b) Apresentar teorias no âmbito dos órgãos públicos

c) Identificar as áreas e funções que se aplica à terceirização na Administração Pública;

d) Apontar fatores que levam as empresas a terceirizar suas atividades;

e) Apontar as áreas e funções mais terceirizadas nas empresas;

f) Identificar as vantagens e as desvantagens da terceirização;

g) Diagnosticar a terceirização no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho.

1.5 Formulação do problema

A terceirização de serviços em órgãos públicos contribui para a melhoria dos serviços prestados à comunidade?

1.6 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi estruturado em cinco partes. Na primeira parte se encontram-se o tema, os objetivos, a justificativa da escolha do tema e a formulação do problema. A segunda parte é composta pela metodologia, tipos de pesquisas, métodos de abordagens e de procedimentos e técnicas de pesquisa. A terceira parte

trata-se do embasamento teórico realizado a partir dos estudos bibliográficos, englobando o ambiente organizacional e a terceirização. A quarta parte abordou o Estudo de Caso. Na quinta e última parte foi ressaltada a conclusão do estudo.

2 METODOLOGIA

Oliveira (2003, p. 51) define a metodologia como “um processo, onde se aplicam diferentes métodos, técnicas e materiais, tanto laboratoriais como instrumentos para coleta de dados”.

Na concepção de Marconi e Lakatos (2001, p.92) pesquisa bibliográfica é:

> A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia, já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicações orais: rádios, gravações em fitas magnéticas e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma quer publicadas, quer gravadas.

Resumidamente, pode-se afirmar que a metodologia compõe-se de regras a serem cumpridas a fim de se atingir os objetivos propostos nesta monografia.

2.1 Tipos de pesquisas

As técnicas de pesquisa que compõem essa monografia são as pesquisas bibliográficas e a pesquisa de campo.

Ruiz (1996, p.58) afirma que “a pesquisa de bibliográfica deve abranger fontes e bibliografias sobre o assunto em exame, sendo também o conjunto de produções escritas para esclarecer as fontes, divulgá-las e analisá-las”.

Dessa forma, todas as áreas de pesquisa de acordo com Cruz e Ribeiro (2003, p.11), “independentemente da sua classificação (seja com base nos seus objetivos, procedimentos técnicos ou fontes de informação) supõem e exigem a pesquisa bibliográfica prévia”.

Ruiz *apud* Cruz e Ribeiro (2003 p.18) afirma que “a pesquisa de campo consiste na observação atenta de um objeto ou fenômeno de interesse do pesquisador”. Envolve ainda técnicas de coleta, apresentação dos dados e uma discussão qualitativa dos resultados. Uma pesquisa de campo não permite o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas permite o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições. (RUIZ *apud* CRUZ e RIBEIRO, 2003 p.180).

Ainda Ruiz *apud* Cruz e Ribeiro (2003, p.18) identifica que para ocorrer a pesquisa de campo “é necessário que haja a coleta de dados relacionados para então dar continuidade ao estudo”. Essa coleta de dados, no caso desta monografia consistiu no método da entrevista e o questionário.

A opção metodológica por uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, direcionada ao estudo de caso foi em razão da restrição do público-alvo a um determinado órgão público.

2.2 Métodos de abordagens

O presente trabalho constituiu-se em um estudo de caso, combinando abordagem qualitativa e quantitativa para avaliar o processo de terceirização ocorrido no Tribunal Superior do Trabalho.

O tipo de abordagem escolhida foi abordagem qualitativa para a obtenção de dados descritivos:

> A pesquisa qualitativa busca descobrir e descrever como as noções se instalam, qual a qualidade dos processos interativos e como um fato singular pode adquirir relevância em relação aos contextos mais amplos.[...] Ainda pressupõe o questionamento dos fenômenos e sujeitos investigados, com o objetivo de perceber aquilo que eles experimentam em suas instituições, o modo como interpretam as experiências e como estruturam o mundo social em que vivem (GIL, 1999, p.64).

Conforme explicam Octavian, Paulescu e Muniz (2003, p. 26), o universo da pesquisa refere-se ao grupo, população-alvo, local ou área, precisando ser caracterizado e identificado segundo uma ou mais referências, de forma a distinguí-lo de um determinado contexto.

Especificamente no caso desse estudo, o universo da pesquisa foi composto pelos profissionais lotados no Tribunal Superior do Trabalho.

2.3 Métodos de procedimentos

O método de procedimento utilizado nesta monografia foi o estudo de caso, segundo Martins e Lintz (2000 p. 36):

> É uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística). O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coleta de dados: entrevistas, questionários, observação participante, entrevista em profundidade, levantamento de dados secundários etc., com

> objetivo de aprender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever a complexidade de um caso concreto.

Foi utilizado também o método de pesquisa que Yin (2001, p.105) aponta as fontes prováveis utilizadas para a coleta de dados:

> As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Especificamente, o tipo de estudo de caso utilizado foi o de observação participante, este que se caracteriza pelo foco centrado numa organização particular, ou em algum aspecto dessa organização. No caso, a organização particular foi o Tribunal Superior do Trabalho, no qual foi realizado o estudo.

2.4 Técnicas de pesquisa

Neste trabalho foi utilizada técnica de pesquisa voltada para a solução de problemas através do emprego de entrevistas. A técnica da observação estruturada ou sistemática realiza-se para responder propósitos preestabelecidos. Deve ser aplicada de forma sistematizada. Lakatos e Marconi (1991, p.193) afirmam que o observador sabe aquilo que procura e o que carece de importância em determinada situação.

A entrevista de acordo com Ruiz *apud* Cruz e Ribeiro (2003, p.18) pode ser entendida como “sendo uma conversa voltada para um fim especifico, ou seja, recolher dados e informações”. É importante que o pesquisador tenha um plano para a entrevista a fim de que todas as informações necessárias ao estudo de caso sejam colhidas.

A classificação da entrevista realizada nesta monografia foi de caráter semi-estruturada.

Segundo Vianna (2001, p.165), a entrevista semi–estruturada “possui as perguntas feitas a partir de um roteiro flexível, preparado pelo entrevistador, possibilitando as ampliações e enriquecimentos, que se fizerem necessário”.

Dessa forma, foram formuladas questões direcionadas ao processo de terceirização ocorrido no Tribunal Superior do Trabalho, as quais foram respondidas por profissionais do setor administrativo do órgão. Essas questões foram preparadas

de forma semi-estruturada a fim de propiciar maior flexibilidade.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

No conceito de Octavian *et al* (2003, p.28), o embasamento teórico:

> serve para indicar as bases teóricas que sustentam o trabalho no seu aspecto geral, levantamento de estudos já realizados sobre o assunto e definição de conceitos.

As pessoas estão inseridas em diversas organizações: em uma universidade, um grupo de teatro, uma equipe de esporte, uma organização religiosa, uma empresa, entre várias outras. Por isso, as organizações estão no cotidiano do ser humano e o conhecimento sobre elas é importante para que seja compreendido seu papel dentro da sociedade.

As organizações estão inseridas em vários ambientes que influenciam seu funcionamento. A gerência deve, na maioria das vezes, responder aos fatores financeiros, físicos, humanos e tecnológicos, bem como às forças ambientais, econômicas, sociais e tecnológicas, que causam impacto nas organizações modernas e devem ser consideradas pela administração (MONTANA e CHARNOV, 1998, p. 53).

A seguir uma exposição dos principais pontos relacionados ao ambiente organizacional.

3.1 Ambiente organizacional

Sobre o tema Megginson *et al* (1998, p. 67) diz que:

> Os ambientes organizacionais são compostos de fatores ou elementos externos e internos que lhe influenciam o funcionamento.

Robbins (2001, p. 89) traz o seguinte conceito:

> O ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho. O ambiente de cada organização é diferente.

Segundo Montana e Charnov (1998 p. 53):

> As organizações existem dentro de vários ambientes que influenciam seu funcionamento. A gerência deve, na maioria das vezes, responder aos fatores financeiros, físicos, humanos e tecnológicos, bem como às forças ambientais, econômicas, sociais e tecnológicas, que causam impacto nas organizações modernas e devem ser consideradas pela administração.

Segundo Megginson *et al* (1998, p. 67), o ambiente organizacional é

composto de fatores externos e internos que lhe influenciam o funcionamento. O ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho. O ambiente de cada organização é diferente (ROBBINS, 2001, p. 89).

O ambiente organizacional corresponde ao contexto no qual a organização atua. As mudanças ocorridas no ambiente externo causam impacto nos ambientes internos das organizações, pois há relação de interdependência entre esses ambientes. É no ambiente externo onde as organizações captam recursos e informações necessárias para o seu funcionamento e desenvolvimento, como, também é nesse mesmo ambiente que ela disponibiliza seus resultados. As transformações ambientais são fatores preocupantes para as organizações, pois provocam instabilidade e incertezas.

Como no setor privado, o ambiente organizacional de um órgão público também se constitui de fatores externos e internos, os quais influenciam no resultado final dos produtos e serviços oferecidos à comunidade. Por isso, é necessário dar ênfase às ações geradas no ambiente externo, pois estas ações repercutirão no resultado final, ou seja, causarão impactos no ambiente externo.

3.2 Terceirização

Segundo MARTINS, (2003, p. 23):

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

Envolve a terceirização uma forma de contratação que vai agregar atividade-fim de uma empresa, normalmente a que presta os serviços à atividade-meio de outra. É também uma forma de parceria, de objetivo comum, implicando mútua e complementariedade. O objetivo comum diz respeito à qualidade dos serviços para colocá-los no mercado. A complementariedade significa a ajuda do terceiro para aperfeiçoar determinada situação que os terceirizados não têm condições ou não quer fazer.

Queiroz (1996, p.35) aborda outro conceito de terceirização:

> Uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final. É uma metodologia de motivação e fomento de criação de novas empresas, possibilitando o surgimento de mais empregos. Incentiva o aparecimento de micro e médias empresas e ainda o trabalho autônomo, gerando também a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialistas, qualidade e eficiência. É o processo da busca de parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado. Não mais poderemos passar para os preços, os elevados custos. Isto tem feito com que os empresários se preocupem com a qualidade, competitividade, agilidade de decisão, eficiência e eficácia que acabam resultando na manutenção dos clientes e consumidores.

De acordo com Giosa (1997, p. 14), “terceirização é a tendência de transferir, para terceiros atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa”.

Na medida que o mercado está se tornando cada vez mais competitivo, maiores deverão ser os esforços das empresas para superarem seus concorrentes.

Mesmo não sendo uma técnica nova, já que comprar serviços ou bens de terceiros é prática comum de muitos anos, vale ressaltar que ela vem assumindo novos contornos e produzindo efeitos até então desconhecidos.

Silva (1997, p.30) afirma que:

> de forma simplista e pensando no atual estágio das empresas brasileiras, diríamos apenas que terceirização é a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Segundo Queiroz (1998b, p.29), “é uma técnica saudável e atual, imprescindível a qualquer empresa, face ao cenário da globalização mundial, onde a concorrência é um fator presente em todas as atividades empresariais”.

Queiroz (1998b, p. 30) afirma que “o fenômeno da globalização conduz e obriga as empresas a serem eficientes, eficazes e competitivas. Para isto ser possível elas devem desenvolver estratégias que melhorem consideravelmente a sua qualidade, produtividade e inovação”.

A terceirização é um tipo de ação administrativa que busca reduzir custos e aumentar a eficiência nas operações das empresas, visando à competitividade num

mundo em que a concorrência torna-se cada vez mais acirrada.

Conforme Giosa (1997, p. 32), “a terceirização não tem limites. Desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações”.

A terceirização vai comandar as atividades empresariais no Brasil, nesta década. Com ela surge um novo horizonte empresarial, onde as grandes corporações se tornam mais magras, ágeis e deslocam a sua energia e seus investimentos para o aprimoramento e desenvolvimento das suas atividades-fim, ou seja, dos seus produtos que passam a ser mais competitivos, ganhando qualidade e preços que vêm ao encontro das ansiedades e interesses do mercado. (QUEIROZ, 1998b, p. 31).

Na vida organizacional, terceirizar é uma palavra que entrou em voga, embora sempre tenha sido tradicional contratar mão-de-obra externa para finalidades específicas. A principal motivação é que as empresas devem procurar concentrar-se em seu “corpo de negócios” e deixar para empresas especializadas as funções e atividades que não estejam relacionadas ao seu negócio principal.

Terceirização significa variar os custos; significa também não ter tantos custos fixos. Terceirização é decisão estratégica.

Não se trata de modismo e sim de um conceito de produção que se assenta na parceria consciente entre empresário e trabalhador especializado em determinada atividade, por meio do qual as empresas poderão concentrar todos os seus esforços na sua atividade essencial. Portanto, é uma forma de transferência de produção, de partes que integram o todo de um mesmo produto ou serviço a outros setores especializados.

3.3 Origem

Queiroz, 1996, p.38, afirma:

> A terceirização originou-se nos Estados Unidos, por volta de 1940, quando este país aliou-se aos países europeus para combater as forças nazistas e posteriormente, o Japão, ou seja, durante o conflito bélico mundial. A terceirização foi muito aplicada ao longo da guerra, pois as indústrias da época precisavam concentrar-se na produção, cada vez melhor, das armas

> necessárias para a manutenção da superioridade aliada, e então descobriram que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser passadas a outros empresários prestadores de serviços, mediante a contratação desses. Após o termino da conflagração mundial, a terceirização evoluiu e consolidou-se como uma técnica administrativa eficiente e eficaz aplicada adequadamente.

Segundo Alvarez (1996, p.57), “a prática de entregar para terceiros todas as atividades de uma empresa que não sejam essenciais surgiu no Estados Unidos, antes mesmo da II Guerra, e consolidou-se como técnica de administração a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria”.

3.4 Terceirização no Brasil

Conforme Queiroz, 1996, p.40:

> A terceirização foi gradativamente implantada, no Brasil com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas. Dessa época até 1989, a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros. Vinha sendo aplicada apenas para reduzir os custos de mão-de-obra. As empresas utilizavam-se desse recurso simplesmente para obter alguma economia em atividades pouco significativa e ainda não se preocupavam em gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. As empresas prestadoras também não se preocupavam em melhorar os serviços que prestavam e apenas se atinham a manter os seus empregados nas instalações dos tomadores, sem nenhum incremento profissional. Os seus equipamentos e instrumentos eram os mais simples e rudimentares possíveis. O conceito e a idoneidade das empresas prestadoras de serviços eram sofríveis, pois não se preocupavam com a sua especialização, melhoria de qualidade e nem de competitividade.

Depois de modernidade e competitividade, outra expressão tem bombardeado os ouvidos dos brasileiros, principalmente dos empregados. É a terceirização apontada como o caminho mais curto e democrático para alcançar os outros dois patamares que abrirão as portas do primeiro mundo para o país. Mas, antes que a terceirização se transforme em mais um modismo, de curta vida e com reflexos negativos na sociedade, é preciso entender bem o conceito e, também, saber aplicá-lo com cautela.

De acordo com Alvarez (1996, p.86), “apesar do todos os benefícios proporcionáveis pela terceirização, ela encontra no Brasil um poderoso inimigo: o imediatismo da maioria dos executivos. Sabe-se que ela oferece resultados no curto prazo; contudo, seus maiores benefícios só são realmente percebidos no médio e longo prazo”.

Queiroz (1998b, p.29) aborda que:

> A terceirização vem sendo aplicada no Brasil e em outros países como uma alternativa eficaz, para as empresas empreendedoras melhorarem as suas operações, tornando-as mais eficientes nos processos e com mais eficácia nos resultados, ganhando competitividade e otimização econômica, flexibilizando as suas atividades no sentido da agilidade, e da satisfação do mercado.

No Brasil, a terceirização foi introduzida pelas multinacionais de automóveis que, buscando a agilidade, transformaram-se em meras montadoras, intencionalmente dependentes da reprodução de peças entregues a inúmeras empresas. Dificilmente se imagina qualquer empreendimento industrial ou comercial que não possua ramificações ou que não tenha parte de seus serviços ou produtos realizados por terceiros.

Conforme Alvarez (1996, p. 86), “apesar de todas as barreiras impostas pelo tradicionalismo e pela resistência a mudanças, a nova gestão de administrar empresas públicas e privadas com fim de si mesmas vem ampliando seu espaço no Brasil. Não só atividades de apoio têm sido repassadas a outros segmentos, mas, em muitos casos, parcelas significativas das atividades-fim”.

O Brasil é uma nação abatida pela falta de empregos, como decorrência do retrocesso econômico a que se submeteu nos últimos anos. A terceirização serve, para incrementar o surgimento de novas atividades comerciais e industriais e, como conseqüência, diminuir a fome e a miséria que impera no país.

3.5 A terceirização e a administração de empresas

Na Administração de Empresas, a terceirização constitui-se em importante fonte de estratégia, de organização e métodos da atividade empresarial, tratando-se, pois, de um processo de gestão de uma técnica de organização empresarial. No entanto, não se pode deixar de dizer que a terceirização é uma tendência de modernização das relações empresariais, sendo, portanto, uma realidade. As empresas que se utilizam corretamente da terceirização, com certeza terão muito mais vantagens do que desvantagens. No entanto, será necessário respeitar as normas legais vigentes. (MARTINS, 2003, p. 42).

Uma das vantagens desse sistema é que a empresa não precisará de tanto capital para operar, ou poderá destinar seu capital para atividades mais ligadas ao

próprio empreendimento e não a atividades secundárias. As pequenas empresas não só se multiplicaram no passar dos anos, mas também se especializaram em determinado serviço, que não é feito com a mesma perfeição em uma grande empresa, sendo inclusive mais barato. (MARTINS, 2003, p. 43).

Com a terceirização, o administrador de empresas não precisará se preocupar com certas atividades, dentro da empresa, que muitas vezes são dispensadas e até ociosas. Mas que fazem parte do seu todo operacional.

3.6 Vantagens e desvantagens da terceirização

As empresas optam pela terceirização por diversos motivos. Um dos principais é o econômico. As empresas de terceirização são especialistas nos serviços que oferecem, e por isso são capazes de fornecê-los com um preço mais em conta ou com melhor qualidade pelo mesmo custo.

Para realçar o papel de ferramenta de auxílio, destacam-se algumas vantagens segundo a concepção de Queiroz *apud* Borges *et al* (1999 p.115).

a) Desburocratização; Alívio para a estrutura organizacional
b) Maior eficácia organizacional;
c) Mais qualidade para serviço delegado e produto final da organização;
d) Mais flexibilidade para a organização enfrentar adversidades ambientais;
e) Mais agilidade decisória e administrativa;
f) Simplificação na produção;
g) Economia (redução) de recursos humanos, matérias, instrumental, equipamentos financeiros e;
h) Incremento da produção baseado no momento que a organização pode se dedicar às suas atividades principais.

Outras vantagens são apresentadas por Pagnoncelli *apud* Araújo (2001, p. 98), onde são analisados aspectos positivos da terceirização:

a) Liberação do espaço na organização, ou seja, melhor racionalização do layout;

b) Criação de um ambiente mais propício ao surgimento de inovações, já que a organização agora não precisa se preocupar com funções acessórias;

c) Formalização de parcerias, o ideal é que a relação advinda do contratante e contratado seja como parceiras;

d) Valorização do profissional, surgem oportunidades de novas micro, pequenas e médias empresas, esse é um beneficio muito mais da economia do mercado de trabalho do que da organização.

A principal vantagem, sob o aspecto administrativo, seria a de se ter alternativa para melhorar a qualidade produto ou serviço vendido e também a produtividade. Seria uma forma também de se obter um controle de qualidade total dentro da empresa. Um dos objetivos básicos dos administradores de empresas tem sido a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto ou serviço. Não se pode negar, contudo, que a terceirização gera desburocratização na estrutura organizacional da empresa, simplificando a estrutura empresarial. (MARTINS, 2003, p. 43).

Adotando a terceirização, a empresa poderá concentrar seus recursos e esforços na sua própria área produtiva, na área em que é especializada, melhorando a qualidade do produto e sua competitividade no mercado. A empresa irá buscar especialização e centralização de seus esforços na área para a qual tem vocação específica. (MARTINS, 2003, p. 43).

É ainda uma forma de diminuir custos, de modo não só a tornar a empresa competitiva, mas também possibilitando crescer, diante do fenômeno da globalização das economias e da concorrência internacional. Entretanto, a diminuição de custos não pode comprometer a qualidade dos produtos ou serviços. (MARTINS, 2003, p. 44).

A terceirização, ao gerar novas empresas, gera também novos empregos, e, em contrapartida, aumento de arrecadação de impostos, o que também é mais interessante para o próprio governo. Há fomento de criação de novas empresas, normalmente micro e médias empresas, inclusive do trabalho autônomo, trazendo aumento de mão-de-obra no mercado. (MARTINS, 2003, p. 44).

A terceirização não é uma solução para todas as empresas ou para todas as situações. Segundo afirma Laudon (1999 p. 256):

a) Os ganhos não são realizados se a empresa não controlar eficazmente a terceirização;

b) A terceirização pode ser cara e causar danos se as possíveis funções a serem terceirizadas não forem avaliadas cuidadosamente;

c) As empresas devem se precaver contra a perda de controle que pode resultar da terceirização.

Um dos principais riscos da terceirização é contratar empresa inadequada para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a terceirização apenas como forma de reduzir custos, pois se este objetivo não for alcançado, ou no final a terceirização não der certo, implicará o desprestígio de todo o processo. Aquilo que parecia ser barato sairá caro, como se for configurado o vínculo de emprego entre o trabalhador e a terceirizante, em que serão devidas as verbas trabalhistas, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS e contribuições previdenciárias. (MARTINS, 2003, p. 47).

Aquele que pretende terceirizar uma atividade de sua empresa deve ter em mente que a terceirização, acima de tudo, deve buscar qualidade. Em segundo lugar, para que a relação dê certo, deve-se ter confiança no parceiro, daí a necessidade de se escolher corretamente o terceirizado. Pode, até mesmo, a terceirização servir de apoio especializado a certos departamentos da empresa, como a contratação de especialista jurídico para assessorar o departamento jurídico da empresa. (MARTINS, 2003, p. 47).

3.7 Áreas terceirizadas

O que se observa é que a terceirização tem sido feita principalmente nas atividades-meio da empresa, para que a empresa terceirizante possa dedicar-se mais a sua atividade-fim, ao objetivo principal do empreendimento.

Na prática, as empresa têm terceirizado atividades de vigilância, limpeza, conservação, manutenção predial, montagem, fornecimento e entrega de cestas básicas, previdência privada, assistência jurídica e contábil, assistência médica, seleção de pessoal e recursos humanos, treinamento de funcionários, auditoria, fornecimento e preparação de alimentos a funcionários (restaurante), transporte de funcionários, informática, seguros, gráfica etc., atividades essas, que não

correspondem a sua atividade-fim, mas a atividade-meio. As atividades a serem terceirizadas pela empresa deveriam ser, à primeira vista, apenas as subsidiárias, as atividades-meio. O que será difícil admitir é a terceirização da atividade-fim do empreendimento, pois aí a empresa não estaria prestando serviços, mas fazendo arrendamento do próprio negócio. (MARTINS, 2003, p.47).

Para Queiroz (1998a, p. 39), as áreas que normalmente são terceirizadas são:

> a) Administração – Todo segmento de recursos humanos, departamento jurídico, serviços médicos, serviços de contabilidade, serviços de auditoria de qualquer natureza, serviços de distribuição de refeições, serviços de vigilância e segurança do patrimônio, administração da frota e a própria frota de veículos, telefonia, limpeza ambiental e industrial, paisagismo e conservação de jardins, papelaria, transportes de funcionários, centro de processamento de dados e informática; b) Produção – Abastecimento de linhas, montagem de subconjuntos, controle de qualidade, manufatura (*esta somente pela desvertizalização*), manutenção preventiva, corretiva e preditiva, ferramentaria, usinagem, embalagem, administração, almoxarifado produtivo; c) Suprimentos – Serviços de compras nacionais e internacionais, despachantes, movimentação interna de materiais; d)Desenvolvimento de produtos – Busca e pesquisa de novos negócios, relações públicas e governamentais, pesquisas de mercado; e) Marketing e vendas – Representação de comercialização, expedição, propaganda e mídia, transportes de produtos.

Os projetos de terceirização podem ser implantados tanto nas empresas públicas como nas empresas privadas.

Nas empresas de serviço público, a aplicação da terceirização é praticamente a mesma aplicada nas indústrias.

3.8 A terceirização em órgãos públicos

O fenômeno da terceirização tem se expandido de forma irreversível no mercado de trabalho, reproduzindo um novo modelo de contratação de mão-de-obra que envolve três partes: a real empregadora, o empregado contratado e a beneficiária dos serviços. Esta última passa a utilizar a mão-de-obra de empresas prestadoras de serviços para a execução de atividades consideradas secundárias, buscando, desta forma, dinamizar e aprimorar sua atividade-fim.

A autorização da terceirização para o serviço público poderia gerar, num primeiro momento, casos de corrupção, principalmente pelo fato de inexistir concurso público. Só que não podemos esquecer que haverá, entretanto,

concorrência pública para a contratação dos serviços. O estado, todavia, beneficia-se também da terceirização, ao destinar atividade que não lhe é essencial a outras pessoais mais competentes na prestação de serviços, podendo fazê-la por um custo menor. (MARTINS, 2003, p.137).

A modernização do setor público é um caminho irreversível. Estamos passando por uma grave crise econômica mundial, e a definição do modelo do papel do Estado, com seus mecanismos lentos, burocráticos e ineficientes torna-se imperativo. (MENDES, 1998, p.70).

Com base nesses conceitos pode-se afirmar que a terceirização tem o objetivo de otimizar a gestão e contribuir em favor da qualidade, produtividade e redução de custos da máquina pública.

O Estado, como o maior comprador de serviços, estaria, propiciando o surgimento de pequenas e médias empresas que atuariam em serviços terceirizados, desencadeando uma rede de ofertas de mão-de-obra e novas empresas para atender esta demanda, culminando com aumento da arrecadação para o Estado (SOUZA, 1997, p.26).

O Estado imprimiria como princípio básico de terceirização, juntamente com seus fornecedores e parceiros, a qualidade dos serviços prestados, com o desenvolvimento constante da mão-de-obra, tecnologia e métodos de gestão.

Outro fator relevante em favor da terceirização dos serviços pelo Estado é a necessidade de se ter um planejamento estratégico que defina caminhos de atuação. Poderão ser propostas mudanças organizacionais, nas normas e procedimentos, buscando mudanças de postura e quebra de paradigmas. (MONTEIRO, 2003, p. 125.):

Essas mudanças levarão a máquina pública a maior eficiência em benefício da população em todo o meio empresarial.

Conforme Di Pietro (2002 173):

> A terceirização, bastante utilizada no âmbito da iniciativa privada, aparece hoje entre os institutos pelos quais a Administração pública moderna busca a parceria com o setor privado para a realização de suas atividades. Pode-se dizer que a terceirização constitui uma das formas de privatização (em sentido amplo) de que vem se socorrendo a Administração Pública.

São motivos que justificam a implementação da terceirização, particularmente na administração pública: a desburocratização, o alívio para a estrutura organizacional, mais qualidade para os serviços delegados e para o produto final da organização, a economicidade, a eficiência, dentre outros benefícios.

Para terceirizar nos órgãos públicos deve-se discutir a oportunidade da prestação de serviços, considerando a qualidade da prestação, entre outros. Assim, o Estado buscará parceiros com interesse público.

3.8.1 As atividades do poder público

Os serviços são considerados públicos porque o interesse na sua realização é geral e atinge diretamente toda comunidade. As atividades que o Poder Público não oferece diretamente à sociedade podem ser executadas por terceiros.

3.8.2 Formas de execução do serviço público

A administração pública pode ser: direta ou indireta. A administração pública direta centraliza suas atividades em seus próprios órgãos, tendo total responsabilidade pela prestação de serviços. Já a indireta, descentraliza suas atividades através de empresas privadas, públicas, economia mista ou fundação.

Alguns serviços podem ser: autorizados, permitidos, concedidos ou contratados. As atividades estatais de poder são indelegáveis, portanto, não podem ser terceirizadas, e todas as demais que não apresentam tais características podem ser terceirizadas pelo Estado. O aspecto principal que deve ser considerado é a forma que melhor atender os anseios da população. (TORNICKLE, 1997, p.12).

3.8.3 Controle dos serviços terceirizados

O controle é feito pelo próprio Estado, através dos tribunais de contas, por exemplo, pois apenas outorgou a execução dos serviços terceirizados. Em um processo de terceirização o Estado poderá extinguir departamentos, secretária e posto de trabalho.

3.8.4 Experiência no setor público com a terceirização

Segundo Wall Street Market (disponível em http://www.geocities.com/WallS-treet/Market/4702/textos/terceiriz.html, acesso em 30/09/2006), alguns serviços

30/09/2006), alguns serviços públicos que já foram terceirizados com relativo sucesso no Brasil. São eles:

a) Serviços burocráticos na prefeitura de São Paulo

b) Limpeza pública e coleta de lixo em 80% das cidades com mais de 50.000 habitantes.

c) Saneamento básico em cidades do interior de São Paulo

As atividades terceirizáveis mais comuns que hoje têm sido utilizadas nas empresas estatais e órgãos da administração direta são: microfilmagem, transporte, arquivo morto, desenvolvimento de sistemas, processamento de dados, administração de mão-de-obra, limpeza e conservação, administração de restaurantes, serviços gráficos, projetos especiais, segurança/vigilância, locação de veículos e manutenção geral. (TORNICKLE, 1997, p.17).

4 ESTUDO DE CASO: TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

4.1 Breve contextualização

O Tribunal Superior do Trabalho (Internet, 2006) é um órgão de cúpula da Justiça do Trabalho, com sede na capital da República e jurisdição em todo o território nacional. Suas atribuições e competências são reguladas por lei, estando previstas no Artigo 114 da Constituição Federal de 1988, alterada com a promulgação da Emenda Constitucional 45 (Emenda Constitucional 45/04) no Congresso Nacional, aos oito dias do mês de dezembro de 2004.

A Justiça Trabalhista teve sua competência ampliada para julgar as ações de relação de trabalho, e não somente as de relação de emprego regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho.

O artigo 114 manteve o poder normativo da Justiça do Trabalho e estabeleceu novas atribuições, tais como o julgamento de ações sobre representação sindical, atos decorrentes da greve, indenização por dano moral ou patrimonial resultantes da relação de trabalho e os processos relativos às penalidades administrativas impostas aos empregadores por fiscais do trabalho. A Justiça Trabalhista passou a julgar ainda mandados de segurança, *habeas corpus* e *habeas data*, quando o ato questionado envolver matéria sujeita à sua jurisdição.

As partes poderão ajuizar dissídios coletivos na Justiça do Trabalho, quando uma delas se recusar à negociação coletiva ou à arbitragem. O novo texto constitucional prevê ainda que o ajuizamento do dissídio coletivo de natureza econômica é facultado às partes, de comum acordo. Foi mantida a competência para executar, de ofício, as contribuições sociais (devidas por empregadores e empregados), e seus acréscimos legais decorrentes das sentenças que proferir.

A Comissão Especial Mista do Congresso que irá regulamentar a Reforma do Judiciário destacou dez pontos mais urgentes, três dos quais tratam especificamente da Justiça do Trabalho: a competência suplementar que atinge litígios que não configuram o vínculo de emprego, mas apenas a relação de trabalho; a competência do Tribunal Superior do Trabalho (quais os recursos cabíveis àquela instância) e a criação do Fundo de Garantia das Execuções Trabalhistas.

A Justiça do Trabalho também passou a contar com um Conselho Superior da Justiça do Trabalho, instalado dia 15 de junho de 2005. O conselho fará a integração da Justiça do Trabalho. Ele terá, entre outras atribuições, a de realizar a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial de toda a Justiça trabalhista de primeiro e segundo graus. Será um órgão central, cujas decisões terão efeito vinculante.

A Emenda Constitucional 45/04 criou ainda a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho, que vai tratar do sistema de seleção e formação dos juízes do trabalho. Dentre outras funções, caberá a ela regulamentar os cursos oficiais para o ingresso e promoção na carreira. A Escola dará ênfase ao conhecimento da realidade brasileira. Ela será um importante instrumento para ajudar o Judiciário trabalhista a enfrentar as novas competências processuais.

O Tribunal Superior do Trabalho, com a Emenda Constitucional 45/04, volta a ter 27 ministros, que era o número do colegiado até a extinção dos juízes classistas, em 1999. Os ministros serão escolhidos dentre brasileiros com mais de 35 anos e menos de 65 anos, nomeados pelo presidente da República após aprovação pela maioria absoluta do Senado – respeitado o quinto constitucional para advogados e integrantes do Ministério Público do Trabalho.

A Força de trabalho do Tribunal compõe-se de 21 ministros, togados e vitalícios, nomeados pelo Presidente da República, 1928 servidores ativos e aproximadamente 459 terceirizados.

4.2 Terceirização no Tribunal Superior do Trabalho

Conforme levantamento efetuado no Serviço de Licitações e Contratos do Tribunal Superior do Trabalho, em setembro de 2006, as atividades terceirizadas no Tribunal Superior do Trabalho envolvem aproximadamente 459 profissionais, sendo 197 da área de conservação e limpeza; 39 de estiva; 65 de recepção e portaria; 63 de vigilância armada e desarmada; 63 de copa e cozinha; 16 de manutenção em equipamentos de informática e telecomunicações; 9 de atendimento de telefone, do serviço de informação processual e de telessuporte e 7 da área de multimídia.

As atividades acima mencionadas foram destacadas como atividades terceirizáveis, tendo em vista não estarem ligadas à atividade principal do Tribunal.

Alguns setores administrativos podem trazer mais dívidas e complexidade para sua administração. Sob este aspecto é preciso analisar o custo e benefício das áreas sujeitas à terceirização. Como também é preciso ater-se ao fato de que a diminuição de custos não pode comprometer a qualidade dos serviços.

Para verificar esses aspectos foram realizadas entrevistas, conforme carta de apresentação e roteiro da entrevistam localizados no apêndice deste trabalho. A primeira entrevista foi realizada com o chefe do setor de transportes, José Araújo Neto. A segunda foi feita com a diretora do Serviço de Apoio Administrativo, Maria Aparecida de Sousa. Essas entrevistas foram realizadas no dia 24/10/2006. Posteriormente, foram feitas entrevistas informais com servidores do quadro de pessoal do Tribunal para conhecer como eles vêem a terceirização ocorrida no órgão.

4.3 Entrevistas

4.4 Entrevista 1 – José Araújo Neto – Chefe do Setor de Transporte do Tribunal Superior do Trabalho.

1. Quais os pontos positivos resultantes da terceirização implantada neste Tribunal?

   Resposta:

   a) Maior número de funcionários trabalhando;

   b) Em caso de férias, licenças ou faltas a empresa substitui;

   c) Maior comprometimento com o trabalho.

2. Quais os pontos negativos resultantes da terceirização implantada neste Tribunal?

   Resposta:

   a) Menor possibilidade de pessoas com emprego estável.

3. A terceirização de serviços no Tribunal Superior do Trabalho tem contribuído para que o órgão possa concentrar forças em sua área fim?

Resposta: Os serviços terceirizados na área dos Serviços Gerais não interferem na área fim do Tribunal Superior do Trabalho, uma vez que são da área operacional.

4. A implantação da terceirização neste Tribunal implicou em redução de custos?

   Resposta: Se considerarmos o aumento de pessoas trabalhando possivelmente haja redução de custos.

5. As empresas terceirizadas são submetidas a algum tipo de fiscalização ou acompanhamento das atividades desenvolvidas?

   Resposta: Sim. Faz parte do processo, de acordo com o art. 67 da Lei 8.666/93.

6. Os servidores que ingressaram por meio de concursos e que foram substituídos por terceirizados estão sendo aproveitados na área fim do Tribunal?

   Resposta: No caso da terceirização das atividades de motorista e recepcionista, os servidores continuam atuando na área de segurança, pois houve apenas alteração no cargo e não a extinção. Quanto aos servidores do cargo Auxiliar Operacional de Serviços Diversos, estes foram redistribuídos às unidades do Tribunal, há muitos anos, quando da terceirização.

7. A implantação da terceirização neste Tribunal tem contribuído para melhoria dos serviços prestados à comunidade?

   Resposta: Se melhorar o atendimento interno com certeza melhora também o externo.

8. Na sua opinião, o processo de terceirização no Tribunal Superior do Trabalho está sendo válido? Por quê?

   Resposta: Sim. O serviço é executado por um número maior de funcionários e em carga horária maior que a dos servidores.

4.5 Entrevista 2 – Maria Aparecida de Sousa – Diretora do Serviço de Apoio Administrativo do Tribunal Superior do Trabalho.

1. Quais os pontos positivos resultantes da terceirização implantada neste Tribunal?

Resposta:

a) Quando determinado empregado falta ao serviço, a empresa contratada providencia imediatamente outro funcionário para substituí-lo;

b) O concurso público para as áreas operacionais de nível médio, servia como ponte de entrada no órgão para profissionais de maior capacitação que já ingressavam com intuito de mudar de função. Após o ingresso os servidores ficavam frustrados em razão de não terem conseguido o êxito esperado. Com a implantação da terceirização no Tribunal Superior do Trabalho este problema foi solucionado.

2. Quais os pontos negativos resultantes da terceirização implantada neste Tribunal?

Resposta:

a) O fato de haver no órgão funcionários do quadro e empregados terceirizados dificulta a relação entre os dois grupos;

b) Os empregados são “robotizados”. Executam as atividades pelas quais foram contratados de forma sistemática e rotineira.

3. A terceirização de serviços no Tribunal Superior do Trabalho tem contribuído para que o órgão possa concentrar forças em sua área fim?

Resposta: Sim. Os servidores que antes desempenhavam as atividades que foram terceirizadas foram remanejados para as áreas meio e fim do órgão.

4. A implantação da terceirização neste tribunal implicou em redução de custos?

Resposta: Sim. Em razão de ter sido planejado a implantação da terceirização e o tribunal seguir as normas de licitação vigentes.

5. As empresas terceirizadas são submetidas a algum tipo de fiscalização ou acompanhamento das atividades desenvolvidas?

Resposta: São fiscalizadas. Cada serviço é responsável pela fiscalização da área terceirizada.

6. Os servidores que ingressaram por meio de concursos e que foram substituídos por terceirizados estão sendo aproveitados na área fim do Tribunal?

   Resposta: Sim. O aproveitamento se deu tanto na área fim quanto na área meio.

7. A implantação da terceirização neste Tribunal tem contribuído para melhoria dos serviços prestados à comunidade?

   Resposta: Não reflete nos clientes externos.

8. Na sua opinião, o processo de terceirização no Tribunal Superior do Trabalho está sendo válido? Por quê?

   Resposta: O crescimento do processo de terceirização no Tribunal tem gerado alguns transtornos devido à dimensão com que tem ocorrido. Este processo precisa ser analisado com cuidado, devendo-se preservar algumas áreas que não podem ser terceirizadas para não colocar em poder de terceiros, informações sigilosas e imprescindíveis para o Tribunal.

4.6 Entrevistas 3

4.7 Foram efetuadas entrevistas informais com servidores do quadro de pessoal do Tribunal Superior do Trabalho e feitas as seguintes perguntas:

1. Quais os pontos positivos da terceirização no Tribunal Superior do Trabalho?

   a. O processo de terceirização ocorrido no Tribunal Superior do Trabalho contribuiu para que o órgão pudesse concentrar o foco em sua área fim, tirando de alguns servidores a responsabilidade de tarefas não pertinentes à área principal do Tribunal;

   b. Também houve uma melhora substancial na qualidade dos serviços prestados, em razão de serem executadas por profissionais com perfil direcionado para as atividades desempenhadas;

   c. Em razão dos serviços terceirizados serem pertinentes a atividades de nível médio – operacional, a terceirização contribuiu para a geração de empregos direcionados a uma outra camada da população;

d. As áreas terceirizadas são operacionais e de nível médio e serviam como entrada no órgão, através de concurso público, para pessoas de nível superior que investiam no cargo com a intenção de mudar de função. A frustração em não conseguir o objetivo tirava a motivação de alguns servidores.

2. Quais os pontos negativos da terceirização no Tribunal Superior do Trabalho?

a. A rotatividade de pessoas prestadoras de serviços compromete a continuidade dos serviços prestados;

b. O processo de terceirização gerou problemas para órgão quanto aos servidores que executavam os serviços terceirizados, os quais, ou ficaram ociosos ou tiveram que ser deslocados para outras funções.

4.8 Discussão teórica

Partindo-se do pressuposto que qualquer organização deve sempre buscar o aperfeiçoamento no que for possível, a terceirização torna-se uma ferramenta auxiliar na obtenção desse objetivo. É uma alternativa eficaz para tornar as organizações mais flexíveis, mais enxutas e mais competitivas. Os programas de desestatização da economia, privatização de empresas estatais, abertura da economia para produtos antes não liberados, desregulamentação das leis e da burocracia e os programas de qualidade e produtividade, dão ao Estado, condições de avaliar os reflexos mutacionais que ocorrerão com a implantação da terceirização nos órgãos públicos.

O termo terceirização pode ser entendido como a prática utilizada nas relações empresariais para contratar serviços de terceiros. Uma técnica relacionada com a transferência de serviços não relacionados com a atividade fim do órgão.

A terceirização, como prática utilizada por organismos públicos, certamente contribui positivamente para o desenvolvimento, modernização e demais aspectos de melhoria. Os seguintes pontos resultantes da terceirização merecem destaque: liberação de espaço na organização; criação de ambiente mais propício ao surgimento de inovações; formalização de parcerias; valorização profissional; redução da dependência da comunidade em relação à organização e, em alguns

casos, geração de emprego. Para que esses fatores sejam alcançados é necessário que haja monitoramento e avaliação. Não basta apenas terceirizar uma determinada atividade da administração pública, torna-se necessário um acompanhamento para constatar o bom cumprimento do serviço.

No setor público, a implementação de uma atividade terceirizada deverá atender ao disposto nas normas de licitação. Essas normas definem como objeto de execução indireta as atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

O objetivo a ser alcançado com a terceirização no setor público deverá ser o de melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços, racionalizando e otimizando a utilização de recursos humanos, tecnologia e material. Com este processo espera-se obter um melhor resultado, senão com custo menor, pelo menos com custo igual ao da administração própria.

O processo de terceirização nos órgãos públicos deve ser centrado na qualidade da prestação de serviços, buscando sempre a melhoria na prestação do serviço público. Neste aspecto, o Estado deverá buscar parceiros com interesse público, que através de processo licitatório assinarão contratos de prestação de serviços.

Qualquer empresa, pública ou privada, quando decide por terceirizar serviços tem como objetivo reduzir custos e aumentar a eficiência nas operações das empresas, visando à competitividade num mundo em que a concorrência torna-se cada vez mais acirrada. Mesmo não sendo uma técnica nova, já que comprar serviços ou bens de terceiros é prática comum de muitos anos, vale ressaltar que ela vem assumindo novos contornos e produzindo efeitos até então desconhecidos. Praticar terceirização exige que os brasileiros adotem uma nova mentalidade, uma maneira diferente de encarar a empresa e sua competitividade no mercado.

As áreas que têm sido mais terceirizáveis nas empresas estatais e órgãos da administração direta são: microfilmagem, transporte, arquivo morto, desenvolvimento de treinamento, e desenvolvimento profissional, diminuição do desperdício, valorização dos talentos humanos, agilidade das decisões, menor custo, maior

lucratividade e crescimento.

O tipo de terceirização mais utilizado é a prestação de serviços. Essa modalidade é implantada com empresas prestadoras de serviços especializadas ou cooperativas de serviços e trabalho, competentes e capazes. São administradoras autônomas e independentes das suas atividades que são exercidas dentro das instalações do tomador, ou naquelas onde este determinar, provendo todos os recursos necessários (QUEIROZ, 1998a, p. 37).

Portanto, terceirizar é buscar racionalmente os melhores resultados em escala de produção, a maior flexibilidade operacional e uma adequada redução de custos administrativos, juntamente com a concentração e a maximização de oportunidades para enfrentar o mercado.

No caso específico do Tribunal Superior de Trabalho, alvo desse trabalho, buscou-se racionalização de custos e otimização na utilização de recursos humanos. Nesse aspecto, obteve-se o seguinte resultado positivo: servidores que anteriormente estavam ocupados com as atividades desenvolvidas pelos terceirizados estão desempenhando outras funções.

A geração de empregos também pode ser colocada como fator positivo resultante da terceirização no órgão com o preenchimento de aproximadamente 459 vagas por membros da comunidade.

O processo de terceirização, tanto na esfera pública, quanto no setor privado, deve ser bem planejado e estar alinhado com os seguintes pontos:

1. A terceirização deve ser bem dosada para otimizar seus benefícios Antes de acertar com qualquer empresa que ofereça o serviço, deve-se planejar detalhadamente todas as fases, as conseqüências, os riscos e as vantagens para não ocorrer problemas maiores no futuro.

2. As áreas a serem terceirizadas precisam ser analisadas, tendo o cuidado de não colocar em poder de terceiros, informações sigilosas e imprescindíveis para a empresa.

3. Requer um plano estratégico como pano-de-fundo definido com clareza o negócio da empresa, a missão que ela desempenha, seus princípios (valores,

política e filosofia), em que ambiente atual e futuro ela se coloca e a clareza de seus objetivos.

4. Avaliação dos resultados, dos benefícios financeiros, administrativos e sociais, procurando quantificá-los e ou qualificá-los, acompanhando seus resultados e corrigindo a rota. Deve-se registrar, analisar e divulgar o acompanhamento e a avaliação do terceirizado e, especialmente, corrigir o que se apresentar distorcido. Em função de modificações no ambiente porventura ocorridas, é necessário sua adequação à nova realidade.

5. Certificar se o fornecedor em empresas terceirizadas é competente, capaz, tecnologicamente eficaz, e analisar bem o mercado, mantendo-se sempre informado.

6. Acompanhamento permanente para verificar se os terceirizados que prestam serviços estão efetivamente cumprindo todos os critérios estabelecidos, se o projeto está bem implantado e o que se pode fazer para corrigir eventuais distorções.

Com tudo isso pode se afirmar que o processo de terceirização, tanto no setor privado como na esfera pública, contribui decisivamente para que a empresa possa atuar com mais ênfase em sua área fim. A transferência de alguns serviços a terceiros dá a empresa mais flexibilidade para que possa se concentrar em sua área principal.

No setor público, as áreas mais terceirizáveis têm sido as relacionadas aos serviços de conservação e limpeza, copa, segurança, vigilância, transportes e telefonia, informática e outras. No Tribunal Superior do Trabalho, alvo desse trabalho, essas áreas foram terceirizadas e os resultados obtidos foram racionalização de custos, otimização na utilização de recursos humanos, eficiência operacional e melhoria na qualidade dos serviços prestados, uma vez que estes são prestados por empresas especializadas em suas respectivas áreas. Outro ponto positivo foi o aproveitamento dos servidores que antes desempenhavam as atividades terceirizadas em outros setores vinculadas a área fim do órgão.

Um ponto importante relatado nesse trabalho diz respeito aos cuidados que as empresas devem ter quando optam pela terceirização. É essencial ter

planejamento estratégico. Planejar todo o processo de terceirização e ter o cuidado para não terceirizar áreas sigilosas. Uma vez desencadeado o processo de terceirização é preciso monitorar as áreas terceirizadas.

5 CONCLUSÃO

Terceirizar tudo aquilo que não pertence ao foco de negócios da empresa é uma solução reconhecida como prática e eficiente. Sem contar que é muito atraente para a empresa, pois representa a promessa de livrar-se do pesado encargo de gerenciar a folha de pagamento, no entanto, ao contrário do que muitos empresários pensam a finalidade básica da terceirização não é cortar custos, mas aumentar a produtividade. Muitas vezes, a redução de despesas só vem a ocorrer ao longo do tempo, mais em decorrência do uso da tecnologia e de processos especializados do que em função da dispensa de pessoal. Além disso, a terceirização de uma atividade não significa que a empresa não mais precisa preocupar-se com ela. Pelo contrário, requer a avaliação constante dos terceirizados e mesmo a realização de pesquisas com os clientes para medir a satisfação como os serviços.

Ao terceirizar, o Estado, como o maior comprador de serviços, estaria propiciando o surgimento de pequenas e médias empresas que atuariam em serviços terceirizados, desencadeando uma rede de ofertas de mão-de-obra e novas empresas para atender esta demanda, em contrapartida, aumento de arrecadação de impostos.

A terceirização não deve ser absorvida como modismo pelas empresas, mudando apenas porque se achou que era o momento. É necessário verificar a viabilidade da mudança, à luz do plano estratégico, e encarar estes processos como um meio para administrar melhor a empresa e não como um fim em si mesmo.

A terceirização propicia uma maior flexibilidade administrativa ao gestor, permite o não cumprimento das normas de admissão e de demissão no setor público.

A terceirização tem como objetivo otimizar a gestão e contribuir em favor da qualidade, produtividade e redução de custos da máquina pública.

Além disso, o processo que se origina da contratação de empresas prestadoras de serviço é também menos dispendioso em relação ao processo que se manifesta da contratação de servidores públicos.

Há necessidade do Estado buscar na terceirização todas as facilidades e

benefícios que possam trazer uma dinâmica para favorecer, também, a sociedade.

Com relação ao problema formulado, a terceirização de serviços em órgãos públicos ou a parceria entre prestadoras de serviços e administração pública atendem ao interesse da coletividade, pois reduzem os custos, aumentam a qualidade do serviço prestado devido à concorrência, ocasionando uma especialização dos serviços.

E com referência aos objetivos propostos pode-se afirmar que os mesmos foram atingidos. Houve redução de custos e melhora nos serviços prestados pelos terceirizados. A terceirização também gerou desburocratização no órgão, pois deste foi desvinculado grande carga de trabalho gerada pelas atividades terceirizadas. O órgão pôde concentrar os recursos mais em sua área fim.

Porém, não adianta terceirizar sem uma visão estratégica das ações a serem desenvolvidas. A terceirização consiste em uma ferramenta do planejamento estratégico e, como tal, integra o todo dos processos de uma organização. Sem esta vinculação, a terceirização poderá criar problemas, gerar atrito, alimentar desvios e falhas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALVAREZ, Manuel S. B. *Terceirização*: parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Brasil, Tribunal Superior do Trabalho, disponível em http.www.tst.gov.br, acesso em 10/10/2006.

CRUZ, Carla, RIBEIRO Vera. *Metodologia cientifica:* teoria e pratica. Rio de Janeiro: Axcel Books Ltda, 2003.

GIOSA, Lívio Antônio. *Terceirização:* uma abordagem estratégica. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva M., MARCONI, Marina de A. *Fundamentos de Metodologia Cientifica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane Price, *Sistemas de Informação*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, G.A., LINTZ, A. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Sérgio Pinto. *A terceirização e o Direito do Trabalho.* – São Paulo: Malheiros, 2003.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI JUNIOR, Paul H. *Administração*: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Arbra, 1998.

MENDES, Márcia G de Almeida. *Terceirização:* uma via para a crise das empresas*.* São Paulo: Atlas, 1998.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MONTEIRO, Irisnar de S. *Privatização e terceirização:* novos instrumentos da administração pública no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2003.

OCTAVIAN, Rosiu Ovídiu Petre; PAULESCU, Doina e MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. *Monografia – cursos de administração, ciências contábeis, ciências econômicas e turismo*. Brasília: UniCEUB, 2003.

OLIVEIRA, Maria Marly. *Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses.* 2. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

PAGNONCELLI, Dernizo. *Terceirização e parceirização*: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: Gráfica JB.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. *Parcerias na administração pública:* concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas*.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Como implantar a terceirização:* manual prático do comportamento e da postura jurídica e operacionalmente segura para obtenção de resultados eficazes. São Paulo: STS, 1998a.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual de terceirização*: como encontrar os caminhos para a competitividade, com a flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores. 8. ed. São Paulo: STS, 1996.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual de terceirização:* onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os cominhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998b.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de Como implantar a terceirização: manual prático do comportamento e da postura jurídica e operacionalmente segura para obtenção de resultados eficazes. São Paulo : STS , 1999

ROBBINS, Stephen P*. Administração: Mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Cientifica*: Guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, Ciro Pereira da. *A Terceirização Responsável*. São Paulo: LTr, 1997.

SOUZA, M. C. P. *Globalização*. In: Revista de Administração Municipal. Vol. 15, nº 10, janeiro/fevereiro, 1997.

TORNICKLE, Peter M. *A terceirização e a empresa moderna*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

VIANNA, Ilca Oliveira. *Metodologia do Trabalho Cientifico*: um enfoque didático da produção cientifica. São Paulo: EPU, 2001.

WALL STREET MARKET (disponível em http: //www.geocities.com/WallStreet/

Market/4702/textos/terceiriz.html, acesso em 30/9/2006).

YIN, R. K**.** Estudo de caso: *Planejamento e Métodos*. 2. Ed. Porto alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A

CARTA DE APRESENTAÇÃO

CENTRO UNIVERSITARIO DE BRASILIA

FACULDADE DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Senhor (a),

A entrevista anexa a essa carta, objetiva levantar informações a respeito da terceirização e a sua aplicabilidade no Tribunal Superior do Trabalho, fazendo parte, assim, do estudo da monografia acadêmica da disciplina apresentada como requisito para a conclusão do curso de bacharelado de administração do UniCEUB - Centro universitário de Brasília.

Desde já agradeço pela atenção e colaboração.

Angelúcia Sousa Batista de Abreu

APÊNDICE B

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Quais os pontos positivos resultantes da terceirização implantada neste Tribunal?
2. Quais os pontos negativos resultantes da terceirização implantada neste Tribunal?
3. A terceirização de serviços no Tribunal Superior do Trabalho tem contribuído para que o órgão possa concentrar forças em sua área fim?
4. A implantação da terceirização neste Tribunal implicou em redução de custos?
5. As empresas terceirizadas são submetidas a algum tipo de fiscalização ou acompanhamento das atividades desenvolvidas?
6. Os servidores que ingressaram por meio de concursos e que foram substituídos por terceirizados estão sendo aproveitados na área fim do Tribunal?
7. A implantação da terceirização neste Tribunal tem contribuído para melhoria dos serviços prestados à comunidade?
8. Na sua opinião, o processo de terceirização no Tribunal Superior do Trabalho está sendo válido? Por quê?