

# AUDIÊNCIA PÚBLICA SOBRE TERCEIRIZAÇÃO - TST -

(4 e 5 de outubro de 2011)

*PROF. LÍVIO GIOSA*

# PROF. LÍVIO GIOSA



- **Administrador de Empresas com Pós Graduação em “Business Administration” pela New York University**
- **Presidente do CENAM: Centro Nacional de Modernização Empresarial e correspondente na América Latina do O.I. (Outsourcing Institute), com sede em New York**
- **Foi introdutor do tema “Terceirização” no Brasil, em 1990**
- **Idealizou a Política Nacional do Setor Serviços (1993), como Secretário Geral do MICT – Ministério da Indústria, Comércio e Turismo**
- **Consultor especialista em modelos de Gestão Empresarial**
- **Consultor em Terceirização da Fundação Coge**
- **Elaborou as alterações e as propostas finais do Enunciado 331, junto ao Tribunal Superior do Trabalho (1994)**
- **É professor titular da FAAP no Curso Pós Graduação: “Gerente de Cidades”, na cadeira Modernas Técnicas de Gestão e Terceirização e de disciplinas correlatas na FAAP e FGV**
- **Autor dos Livros: “Terceirização: Uma abordagem estratégica” - Ed. Pioneira/ Meca - 8º edição; “O Brasil Profissional: a hora e a vez da competência” - Ed. Meta; “As Grandes Sacadas de Marketing do Brasil” – Ed. Senac**

**LÍVIO GIOSA**

# TERCEIRIZAÇÃO

**UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA**

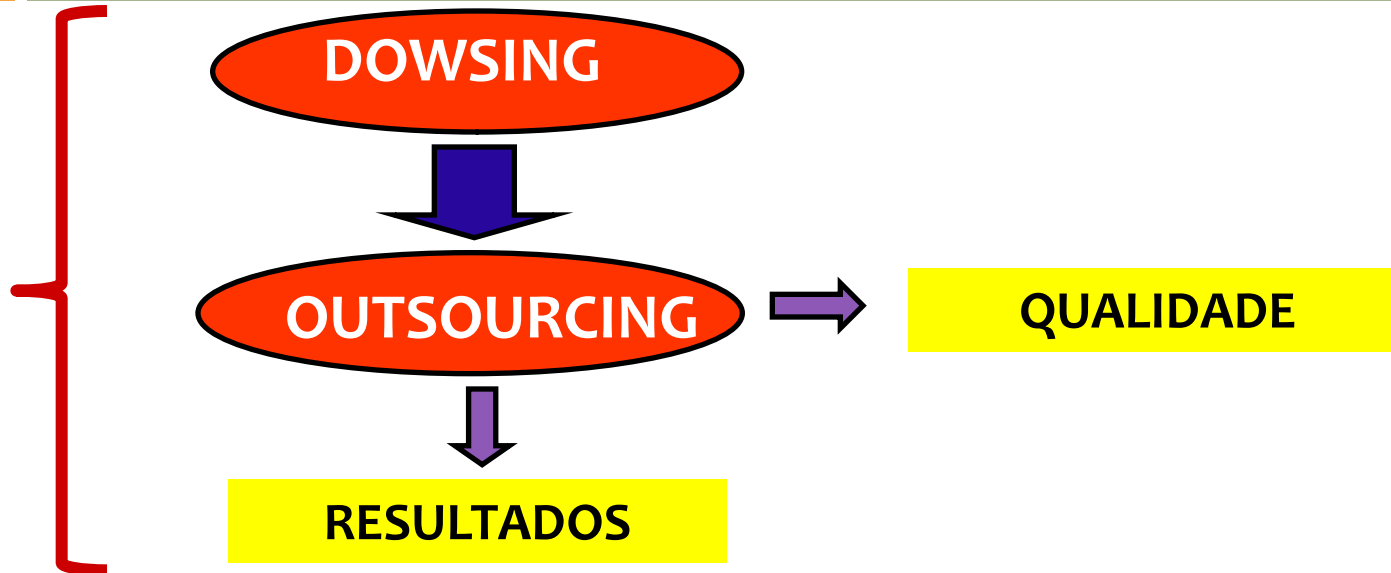
**POR QUE TERCEIRIZAR**



**8ª EDIÇÃO, REVISTA E AMPLIADA**



# HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO



➤ 1ª Palestra sobre o tema → 02/02/1990

➤ Impactos no arranjo sindical

- Metalúrgicos

- Bancários

# TERCEIRIZAÇÃO SOB FOCO

- A TERCEIRIZAÇÃO É CONSIDERADA UM DOS MODERNOS INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA AS ORGANIZAÇÕES ATINGIREM MAIOR COMPETITIVIDADE
- A TERCEIRIZAÇÃO PODE OU NÃO SER UTILIZADA PELO ADMINISTRADOR OU GESTOR
- SE BEM UTILIZADA, AGREGA VALOR ÀS ORGANIZAÇÕES SOMANDO COMPETÊNCIAS

***“NUM REGIME DE COMPETITIVIDADE DE MERCADO  
VENCE QUEM TEM MAIS COMPETÊNCIA”***

***(Lívio Giosa)***

# TERCEIRIZAÇÃO SOB FOCO

- **AMPLA APLICAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NOS DEMAIS PAÍSES**
- **DEPENDENDO DA SITUAÇÃO, REGIÃO, ECONOMIA, RENDA E CAPACIDADE DE TRABALHO, AS EMPRESAS MULTINACIONAIS ESCOLHEM DETERMINADOS PAÍSES PARA PRESTAREM SERVIÇOS PARA O MUNDO, UTILIZANDO MÃO DE OBRA LOCAL. EX.:**
  - **CALL CENTER NA ÍNDIA**
  - **MANUFATURA EM TAIWAN**
  - **INDÚSTRIA TEXTIL NA TAILÂNDIA, ETC.**

# TERCEIRIZAÇÃO SOB FOCO

- O OUTSOURCING INSTITUTE (NOS ESTADOS UNIDOS E EUROPA) IDENTIFICA AS PRÁTICAS DE TERCEIRIZAÇÃO COMO UMA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS OPERADORAS DO MODELO DE QUALIDADE NOS PROCESSOS DE GESTÃO DAS EMPRESAS EM GERAL.

*“A maioria das pessoas vê a terceirização do ponto de vista do corte de custos, o que julgo ser um engano. **O que a terceirização faz é melhorar a qualidade das atividades e processos.** Acredito que as empresas deveriam terceirizar todas as atividades para as quais haja uma ação específica, podendo focar suas ações na sua atividade principal.”*

*Peter Drucker*

# CONSTATÇÃO

**NO QUE TANGE À APLICAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO, VIVEMOS NO BRASIL DOIS CENÁRIOS:**

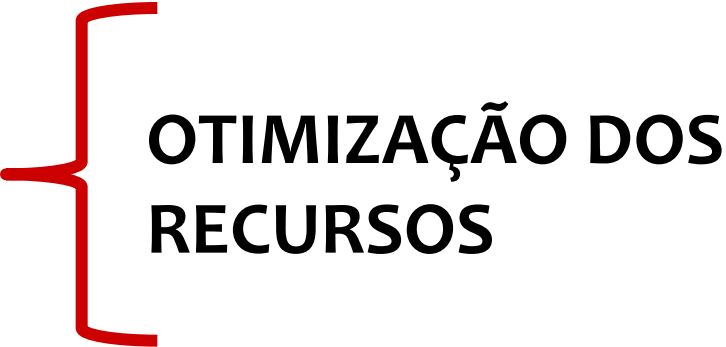
- **CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS PELA INICIATIVA PRIVADA**
- **CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS PELO SETOR PÚBLICO (ADMINISTRAÇÃO DIRETA, INDIRETA, AUTARQUIAS E FUNDAÇÕES) – (ENUNCIADO 331 E LEI 8666)**




# **CARACTERÍSTICA DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL**

- **PROPORCIONA O PRIMEIRO EMPREGO FORMAL PARA MUITOS. EX.: OS EMPREGADOS DOS CALL CENTERS**
- **PROPORCIONA A INCLUSÃO DE MUITOS TRABALHADORES SEMI ANALFABETOS OU ALFABETOS INFORMAIS. EX.: OS EMPREGADOS DAS EMPRESAS DE ASSEIO, CONSERVAÇÃO E LIMPEZA URBANA**
- **PROPORCIONA ASSIM:**
  - **CIDADANIA**
  - **FORMALIZAÇÃO DO EMPREGO**
  - **QUALIFICAÇÃO DO TRABALHADOR PARA O MERCADO**

# **PALAVRAS DE ORDEM DAS EMPRESAS:**

- **REDUÇÃO DE DESPESAS**
  - **ATINGIMENTO DE METAS/  
RESULTADOS**
  - **BUSCA DA QUALIDADE**
  - **RELEVÂNCIA ÀS COMPETÊNCIAS**
- OTIMIZAÇÃO DOS  
RECURSOS**
- 

**(para o “Brasil privado”)**



**“GESTÃO DAS  
COMPETÊNCIAS É O  
PONTO CHAVE PARA O  
SUCESSO DAS  
EMPRESAS”**

**(para o “Brasil privado”)**

**OS INSTRUMENTOS MODERNOS DE GESTÃO PASSAM  
PELO RECONHECIMENTO DOS SEGUINTE FATORES:**



**Capital Humano**

**Processos**

**Tecnologia**

**Especialização**



**TERCEIRIZAÇÃO**

# A NOVA REALIDADE DO MERCADO:

**“Uma vez que tantas empresas consideram os serviços prestados a clientes como uma de suas competências chave, a terceirização pode ser uma boa escolha estratégica.”**

**A realidade para muitas empresas é que a prestação de serviços terceirizados com qualidade está surgindo como o único e verdadeiro diferenciador.”**

***Peter Drucker***

# MAS AFINAL, O QUE É TERCEIRIZAÇÃO?


## CONCEITO

É UM **PROCESSO ESTRATÉGICO DE GESTÃO** PELO QUAL SE REPASSAM ALGUMAS ATIVIDADES PARA TERCEIROS - COM OS QUAIS SE ESTABELECE UMA **RELAÇÃO DE PARCERIA** – PODENDO FICAR A EMPRESA CONCENTRADA APENAS EM **TAREFAS ESSENCIALMENTE LIGADAS AO NEGÓCIO EM QUE ATUA.**

# A MUDANÇA DE PARADIGMAS COM A TERCEIRIZAÇÃO

(a empresa se preparando para a terceirização)

- Visão estratégica da implantação
- Revisão da estrutura organizacional
- Sistema aperfeiçoado de custeio
- Remanejamento de funcionários
- Convivência com o parceiro
- Processo de avaliação da parceria, com a criação de indicadores de desempenho
- Alteração de postura, de execução para coordenação

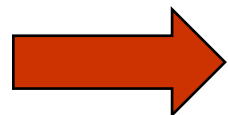


**A CARACTERÍSTICA PRINCIPAL DA  
TERCEIRIZAÇÃO NA EMPRESA  
ESTÁ NA IDENTIFICAÇÃO EFETIVA  
DO SEU “CORE BUSINESS”  
(atividade principal)**



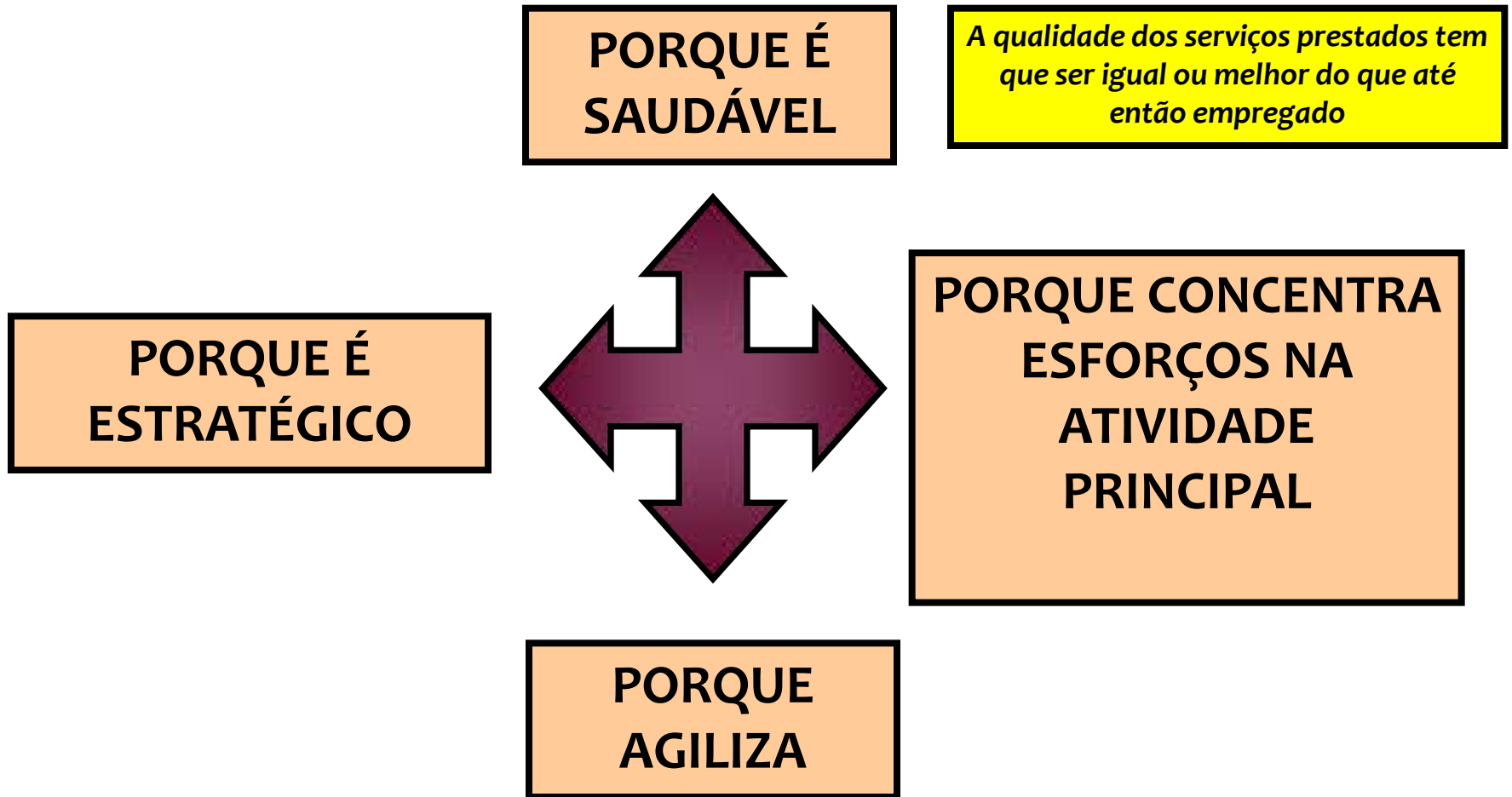
# CONCENTRAÇÃO NO “CORE BUSINESS” SIGNIFICA:

- Foco direto na atividade principal
- Tempo de dedicação na atividade principal
- Direcionamento das energias para a melhoria constante dos produtos/ serviços
- Sintonia no mercado, vantagens competitivas a obter, flexibilidade frente à concorrência
- Revisão constante dos processos e do modelo organizacional, voltados para a atividade principal



**GESTÃO PRÓ RESULTADOS**

# POR QUE TERCEIRIZAR?



# A TERCEIRIZAÇÃO SE CARACTERIZA PELA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS QUE ENVOLVE


RECURSOS

- **METODOLOGIA**
- **USO DE MATERIAIS DIVERSOS**
- **EMPREGO DE EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIA**
- **RECURSOS FINANCEIROS INVESTIDOS NO CONTRATO E OUTROS INDIRETOS**
- **E DO CAPITAL HUMANO (PESSOAS)**

# CONSTATAÇÃO

**A TERCEIRIZAÇÃO NÃO TEM LIMITES. DESDE QUE A EMPRESA SE DEDIQUE MAIS À SUA VOCAÇÃO E À SUA MISSÃO, SEUS ESFORÇOS TENDEM A SE CONCENTRAR MENOS NA EXECUÇÃO E MAIS NA GESTÃO, EXIGINDO:**

**QUALIDADE, PREÇO, PRAZO E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS.**



**A QUESTÃO DA ATIVIDADE FIM E  
ATIVIDADE MEIO =  
ABORDAGEM CONTINGENCIAL  
EX.: NIKE**

***TUDO PODE NUMA RELAÇÃO COMERCIAL***

**A TERCEIRIZAÇÃO “ENTROU” NO  
BRASIL PELA “PORTA DO FUNDO”.  
A QUESTÃO DO CUSTO (INÍCIO DA  
DÉCADA DE 90, ALTO ÍNDICE DE  
INFLAÇÃO) SE SOBRESSAIU EM  
RELAÇÃO À QUESTÃO DA  
QUALIDADE.**

# QUAL O ESTADO DA ARTE DA TERCEIRIZAÇÃO, HOJE, NO BRASIL?

- ❑ **Conceitualmente, se enquadra como uma moderna prática de gestão**
- ❑ **Em um ambiente de competitividade, a terceirização é fator diferencial**
- ❑ **Qualidade da prestação de serviços agrega valor**
- ❑ **É um modelo de gestão com sucesso, desde que siga seu CONCEITO**

# QUAL O ESTADO DA ARTE DA TERCEIRIZAÇÃO, HOJE, NO BRASIL?

- Há cada vez mais exigências quanto ao parceiro
- Exige-se preço, principalmente, do prestador de serviço, além de capacitação dos trabalhadores terceirizados e metodologia aplicada ao serviço prestado
- Os serviços especializados estão sendo cada vez mais solicitados



# QUAL O ESTADO DA ARTE DA TERCEIRIZAÇÃO, HOJE, NO BRASIL?

- ❑ A ESSÊNCIA DO PROBLEMA DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL ESTÁ NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS PELO SETOR PÚBLICO.
- ❑ A LEI 8666 DETERMINA QUE:
  - ❑ O OBJETO ESTÁ DESCRITO EM EDITAL;
  - ❑ A PROPOSTA TEM QUE SER APRESENTADA SEGUINDO A REGRA ÚNICA: MENOR PREÇO

## ■ NÃO SÃO ANALISADAS:

- A QUALIDADE DOS SERVIÇOS;
- A METODOLOGIA APLICADA;
- A CAPACITAÇÃO TÉCNICA DOS FUNCIONÁRIOS;
- OS EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIA EMBARCADA;
- O CUMPRIMENTO DOS PRAZOS PREVISTOS;
- A OPINIÃO DOS EVENTUAIS CLIENTES SOBRE A ENTREGA DOS SERVIÇOS;
- OUTROS ITENS EVENTUAIS DE INTERESSE (EXPERIÊNCIA ANTERIOR, NOVOS RECURSOS A SEREM APLICADOS, ETC.)

- ▣ **SE FOR PREGÃO ELETRÔNICO O RISCO SE EVIDENCIA EM TER UM SERVIÇO MAL PRESTADO EM TODOS OS SENTIDOS!**

***“O QUE PODERÁ REFLETIR EM UMA RELAÇÃO ANORMAL ENTRE EMPREGADOR/ EMPREGADO E, POR FINAL, UM PROCESSO TRABALHISTA...”***

# QUAL O ESTADO DA ARTE DA TERCEIRIZAÇÃO, HOJE, NO BRASIL?

- **SUSTENTABILIDADE** passa a agregar valor no processo de contratação de Empresas Prestadoras de Serviços Terceirizados:

Exs:

- ▣ Instrução Normativa nº 1 do Ministério do Planejamento
- ▣ Comitê de Sustentabilidade da Fundação Coge (empresas do setor elétrico)
- ▣ Lei Estadual de Mudanças Climáticas (SP)

- **Isto requer uma governança e um processo de gestão das empresas prestadoras de serviços que deverão estar mais atentas às transformações do mercado, da sociedade e da aplicação da Sustentabilidade.**

# TERCEIRIZAÇÃO: IMPACTOS E INFLUÊNCIAS

## MERCADO

- Competitividade
- Baixa Lucratividade
- Inovação
- Lei 8666 (poder público)
- Iniciativa privada (modelos diferenciados de contratação e acompanhamento)

## POLÍTICA

- Lei da Terceirização
- “República dos Sindicalistas”
- Representatividade política junto à sociedade

## LEGAL/ JURÍDICA

- Denúncias de precarização
- Juízes cada vez mais exigentes
- Salários e benefícios justos

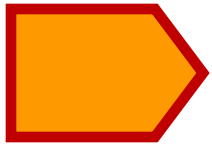
## GESTÃO

- Metodologia
- Controles
- Qualidade
- Preço
- Sustentabilidade

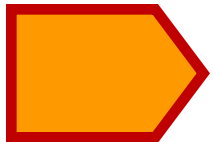
# PROPOSIÇÕES

- LICITAÇÃO PÚBLICA:
  - ▣ CONTRATAÇÃO SOMENTE POR TÉCNICA E PREÇO
  - ▣ ELIMINAR A POSSIBILIDADE DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS POR MEIO DE PREGÃO ELETRÔNICO
- A TERCEIRIZAÇÃO PODE SER APLICADA SEM LIMITES (NÃO IMPORTA SE A ATIVIDADE É FIM OU MEIO)
- A LEI DA TERCEIRIZAÇÃO → SUBSTITUIR POR ITENS QUE MELHOREM A COMPREENSÃO DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA PELAS PARTES ENVOLVIDAS

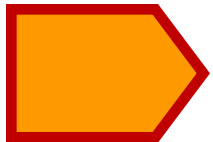
# CONCLUSÃO



**A MODERNIZAÇÃO DOS MÉTODOS DE GESTÃO É UM DESAFIO PARA ATINGIR MAIOR COMPETITIVIDADE E RETOMAR O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL.**



**NÃO SE DEVE ADERIR A MODISMOS, MUDANDO APENAS POR QUERER MUDAR. É NECESSÁRIO VERIFICAR A VIABILIDADE E ENCARAR ESSES PROCESSOS COMO UM MEIO PARA ADMINISTRAR MELHOR E NÃO COMO UM FIM EM SI MESMO.**



**A TERCEIRIZAÇÃO É UMA PRÁTICA CONSAGRADA DE GESTÃO E DEFINIDA COMO MODELO E INSTRUMENTO DE APERFEIÇOAMENTO DOS MÉTODOS ADMINISTRATIVOS NAS EMPRESAS.**



**Mais informações acesse nosso site:**

---

**[www.cenam.org](http://www.cenam.org)**

**[www.terceirizacao.org.br](http://www.terceirizacao.org.br)**

**E-mail:**

**[liviogiosa@liviogiosa.com.br](mailto:liviogiosa@liviogiosa.com.br)**

**Fone/ Fax:**

**55 (11) 3887-8485**