

Terceirização – Uma Metodologia de Gestão Integrada para o Gerenciamento de Terceiros

Outsourcing – An Integrated Managing Methodology For Third Management

Filip Lacerda Tonon e Rocha ¹

Artigo
Original

Original
Paper

Palavras-chaves:

Gestão integrada
Gerenciamento
Terceirização

Resumo

Este documento apresenta uma proposta de metodologia de gestão integrada para o gerenciamento de terceiros, levando em consideração as normas OHSAS 18.001:2007, NBR ISO 9.001:2000, NBR ISO 14.001:2004 e ABNT NBR 16.001. O desenvolvimento de uma metodologia aplicada a terceiros, baseada no consagrado modelo de gestão do PDCA (plan, do, check, act) justifica-se pelo crescimento da atuação de empresas terceirizadas e no aumento das transgressões previstas em leis, normas e outros requisitos aplicáveis às organizações. Dessa forma, o presente trabalho auxilia na implantação de uma metodologia de gestão aplicada a terceiros, proporcionando às organizações a obtenção de melhores resultados, utilizando menos recursos. Também demonstra a necessidade do profissional conhecido como gestor integrado em face de sua grande correlação com as várias disciplinas abrangidas durante o processo de gestão.

Abstract

This document presents a proposition of integrated managing methodology for third management, considering the norms OHSAS 18.001:2007, NBR ISO 9.001:2000, NBR ISO 14.001:2004 e ABNT NBR 16.001.

The development of a methodology applied to third and based on the well known model of PDCA is justified by the increasing of actuation of outsourcing companies and by the increasing of transgressions prescribed by laws, norms and other requirements applied to organizations.

This way, the present article helps in implementation of a managing methodology applied to thirds, offering to organizations the acquisition of better results using fewer resources. It also shows the necessity of a professional known as integrated manager in face of its great co-relation with several disciplines involved during the managing process.

Key words:

Integrated
Managing
Management
Outsourcing

1. Introdução

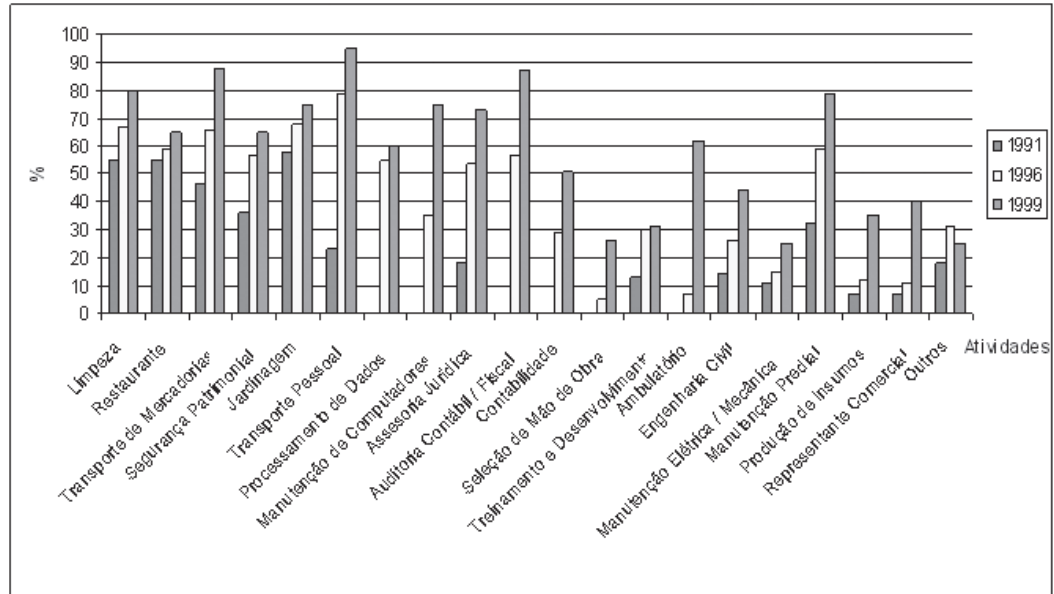
Terceirizar nada mais é que repassar às empresas contratadas (terceiros) a realização de uma atividade. Dessa forma, entende-se que terceirização é o processo de gestão pelo qual se repassam atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa contratante concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua (GIOSA, 1993).

A prática da terceirização como um processo ou técnica administrativa surgiu após o início da II Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas norte-americanas passaram a delegar algumas atividades para empresas prestadoras de serviços, pois desejavam concentrar-se na atividade principal, voltada ao desenvolvimento e produção de armamentos (GIOSA, 1993).

No Brasil, a palavra terceirização teria sido cunhada, inicialmente, dentro da empresa Riocell, tendo como significado apenas a contratação de outras pessoas ou de empresas para a realização de atividades não ligadas essencialmente ao negócio em qualquer organização. (LEIRIA E SARATT, 1995).

Desde então, a terceirização vem sendo utilizada em diversas empresas no Brasil e no mundo. Seu crescimento e formas de gerenciamento têm afetado diretamente os resultados das organizações. O Gráfico 1 apresenta o comportamento da terceirização no Setor Industrial do Estado de São Paulo no período entre 1991 e 1999.

Gráfico 1 – Nível de Terceirização no Setor Industrial do Estado de São Paulo (FESEP, 1999)



Segundo Berdugo (2000), pode-se observar o elevado aumento da participação da terceirização em todos os segmentos da atividade industrial, onde a maior quebra de paradigma ocorreu quando iniciou-se o processo de terceirização da atividade de fornecimento de insumos e componentes.

De acordo com o Enunciado 331, do Tribunal Superior do Trabalho (1993), para que o processo de terceirização seja considerado legal, é necessário que ele atenda à três requisitos:

- **Atividade Meio:** A terceirização somente poderá ocorrer nas atividades auxiliares à atividade principal da empresa contratante. São exemplos de atividades auxiliares: manutenção, serviço de restaurante, limpeza, segurança, administração, etc.
- **Impessoalidade:** Somente poderá ocorrer quando não existir diretamente a pessoalidade. A contratação de profissionais autônomos (Pessoas Físicas), muito embora seja ele quem deverá executar o serviço, deverá ocorrer de maneira cuidadosa para que

o contratado não fique subordinado à horário de trabalho ou subordinado, hierarquicamente; pois do contrário, poderá caracterizar a pessoalidade.

- **Subordinação Direta:** Na contratação de terceiros, não poderá haver a subordinação direta (hierárquica).

Portanto, sendo a terceirização um processo de gestão de atividades, faz-se necessário que sejam garantidos os resultados pretendidos pelas empresas contratantes e, a fim de atingir esse objetivo, é aconselhável a utilização do Ciclo do PDCA.

O Ciclo PDCA (em inglês Plan, Do, Check e Action) é uma ferramenta gerencial de tomada de decisões desenvolvida por Walter Shewhart em meados da década de 20 e disseminado para o mundo por Deming, utilizada para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização, sendo composto das etapas de Planejamento (Plan), Implementação (Do), Verificação (Check) e Agir Corretivamente (Action).

Cada processo, cada atividade ou cada tarefa pode ser associada a um ciclo

PDCA que, quando seguido corretamente, leva ao aprimoramento contínuo daquilo que é feito. Assim, a aplicação do PDCA pode ser considerada como a aplicação de um ciclo de aprendizado, por meio do qual os gestores identificam desvios, atualizam seus planejamentos, seus padrões de execução, seus métodos de avaliação e desenvolvem as ações de melhoria de seus processos (CERQUEIRA, 2006).

A metodologia de Gestão Integrada para o gerenciamento de terceiros deve basear-se no Ciclo PDCA, o qual pode ser exemplificado através da figura 1.

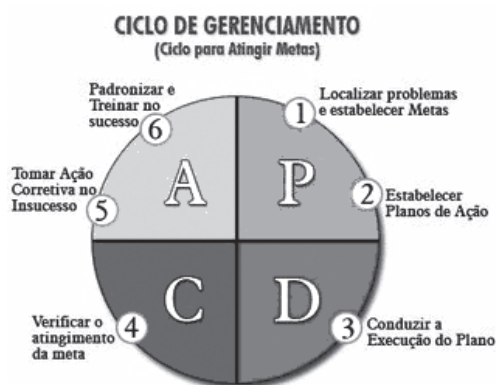


Figura 1 – O Ciclo PDCA

2. Objetivo

Propor metodologia de gestão integrada para o gerenciamento de terceiros, levando em consideração as normas:

- OHSAS 18.001:2007 – Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho;
- NBR ISO 14.001:2004 – Sistemas de Gestão Ambiental;
- NBR ISO 9.001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade;
- ABNT NBR 16.001 – Responsabilidade Social – Sistema da Gestão.

3. Justificativa

A necessidade do desenvolvimento de uma metodologia de gestão integrada para o gerenciamento de terceiros baseia-se no fato de que o crescimento da atuação de empresas terceirizadas e a falta de gestão sobre suas atividades têm implicado um aumento das transgressões previstas em leis, normas ou

outros requisitos aplicáveis às organizações. Essas transgressões podem ser traduzidas como danos ao meio ambiente, perdas de produtividade e qualidade, maiores índices de acidentes de trabalho e até na desvalorização financeira da organização por descrédito frente ao mercado.

Tendo em vista que essas atividades devem atender a uma grande quantidade de requisitos, sejam eles de meio ambiente, segurança, qualidade e outros, a organização deve aplicar, dentro de seu modelo de gestão, uma metodologia adequada e eficaz.

Além de auxiliar no atendimento de requisitos, a adoção de um modelo integrado permite as organizações obterem melhores resultados, utilizando-se de menos recursos.

4. Metodologia para o Gerenciamento de Terceiros

4.1 Etapa 1 – Contratação

Para o correto gerenciamento de terceiros, é imprescindível conhecer que a gestão da empresa contratante começa na elaboração do escopo de contratação do serviço e não na entrada do terceiro na empresa.

Essa primeira etapa do gerenciamento justifica-se no fato de que toda e qualquer empresa prestadora de serviço está sujeita a atender aos requisitos legais e outros requisitos aplicáveis à organização e, portanto, deverão ser previamente analisadas as atividades a serem realizadas a fim de identificar, para cada tipo de serviço, o que deverá ser apresentado pela contratada para comprovação do atendimento a esses requisitos. Esses requisitos deverão ser descritos no escopo de contratação, sendo este elaborado por grupo de trabalho envolvendo profissionais de meio ambiente, saúde e segurança, qualidade e responsabilidade social.

Sugere-se ainda que seja mantida uma planilha contendo os principais requisitos aplicáveis correlacionados a cada atividade, de forma a facilitar futuras contratações. A tabela 1 exemplifica alguns requisitos aplicáveis a serem atendidos que poderão ser observados na contratação de terceiros.

Tabela 1 – Requisitos Legais e Outros Requisitos Aplicáveis

| Atividade | Requisito |
|---|---|
| Destinação de Resíduos Industriais | Licença Ambiental expedida por órgão ambiental competente |
| | Cadastro na Agencia Nacional do Petróleo (aplicável quando da destinação de óleo) |
| Reparo de Tubulação em Altura com exposição a ruído | Análise de Risco |
| | PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) |
| | PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) |
| Manutenção de Cilindros | Espessura do Cilindro |
| Projetos de Engenharia | Assinatura de Responsabilidade Técnica |
| Análises Laboratoriais | Credenciamento do Laboratório |
| Limpeza Industrial | Comprovação da Biodegradabilidade dos produtos químicos utilizados |
| Saneamento Vegetal | Registro do agrotóxico nos órgãos públicos e receituário assinado por profissional habilitado |
| | Registro na Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e/ou Vigilância Sanitária como prestador de serviço de aplicação de agrotóxicos |
| Manutenção de Sistemas de Climatização | Certificado do Cadastro técnico federal (IBAMA) quando da utilização de cases que causam dano à camada de ozônio |
| | Comprovação da Competência do funcionário |
| Uso de Moto Serras | Comprovante de registro no IBAMA |
| Preparação de Alimentos – Cozinha Industrial | Licença Ambiental expedida por órgão ambiental competente |
| * A não contratação de mão de obra infantil é um requisito que deve ser atendido para quaisquer atividades. | |

Somente após a comprovação do atendimento aos requisitos pré-estabelecidos, a empresa participante da concorrência poderá ser contratada. É importante ressaltar que a contratação de uma empresa não aprovada poderá gerar prejuízos para as empresas contratantes uma vez que as mesmas estão sujeitas a uma rotina de auditorias e inspeções realizadas por entidades de fiscalização externa.

4.2 Etapa 2 - Treinamento e Conscientização

Após a contratação, a contratada deverá receber treinamento na política de gestão integrada da empresa, bem como nos conceitos de segurança, meio ambiente e responsabilidade social adotados pela organização. Esse primeiro treinamento deverá ser repassado a todos os contratados que atuam em nome da empresa contratante.

Antes do início das atividades,

também deverá ser realizado o levantamento, em conjunto com o gestor do contrato, dos perigos, riscos, aspectos, impactos que serão gerados durante os serviços.

O gestor do contrato deverá auxiliar a empresa contratada, informando-a sobre os principais métodos utilizados pela empresa para o correto tratamento dos itens levantados, bem como fornecer treinamento aos funcionários nas contra medidas adotadas. Entende-se que as especificações referentes à qualidade e responsabilidade social devem estar descritas no escopo de contratação, porém, caso seja necessário, as mesmas também poderão ser incluídas nesse levantamento em função da peculiaridade do serviço a ser executado. A tabela 2 exemplifica alguns itens que poderão ser abordados e suas contra medidas. O anexo um apresenta um modelo para realização do levantamento de forma mais detalhada.

O levantamento realizado e as

Tabela 2 – Contra medidas

| Item | Contra medida |
|---|---|
| Geração de trapos contaminados com óleo | Colocar em tambor certificado pelo INMETRO e armazenar em baia específica |
| Geração de papelão | Colocar em caçamba devidamente identificada |
| Geração de esgoto sanitário | Utilizar canteiros contendo fossa séptica |
| Exposição a ruído | Utilizar protetor auricular |
| Exposição à poeira | Somente realizar atividade no local demarcado provido de exaustão. |
| Exposição à poeira | Utilizar máscara de proteção |
| Geração de ruído à comunidade | Utilizar maquinário pesado somente durante o período diurno. |

contra medidas adotadas devem estar disponíveis aos funcionários da contratada. A empresa contratada deve garantir que novos funcionários sejam treinados, mantendo os registros associados. É importante notar que, somente após o treinamento de todos os funcionários, a contratada poderá iniciar suas atividades.

De acordo com o tempo de duração de serviço, as contra medidas definidas poderão ser descritas detalhadamente na forma de instrução de trabalho a fim de auxiliar os funcionários da contratada quando há existência de dúvida relacionada à execução do serviço. Sugere-se que os serviços realizados em tempo integral, oito ou mais horas de trabalho por dia, e com tempo de duração superior a seis meses, sejam padronizados.

4.3 Etapa 3 – Verificação e Correção

A organização deverá verificar o atendimento aos requisitos aplicáveis, as contra medidas adotadas e o nível de conscientização dos funcionários contratados

com frequência peculiar a cada atividade. Sugere-se que essa frequência seja definida por grupo de trabalho quando há a elaboração do escopo e que não seja superior a seis meses. O anexo dois apresenta uma lista de verificação simplificada. É importante lembrar que a lista de verificação deve abranger os itens gerais e itens específicos do serviço a ser verificado, levando em consideração o escopo de contratação e as contra medidas propostas.

Após esta avaliação, o gestor de contrato deverá informar ao representante da contratada e ao setor de pagamentos o que foi evidenciado. As evidências deverão ser registradas e devem caracterizar penalidade no pagamento da contratada. Note que, mais uma vez, deve ser incluído, no escopo de contratação do serviço, cláusula, possibilitando a geração de penalidade financeira ao contratado, no caso do não atendimento integral aos requisitos identificados. A tabela 3 apresenta as penalidades de pagamento associadas ao grau de atendimento da contratada com relação aos requisitos pré-estabelecidos, verificados através da utilização da lista de verificação.

Tabela 3 – Avaliação da Contratada

| Grau de Atendimento da contratada | Critério – atende à | Penalidade |
|---|-----------------------------|--------------------------|
| Muito Alto | 100 % dos itens verificados | - |
| Alto | 80 % dos itens verificados | - |
| Regular | 60 % dos itens verificados | 1% do valor do contrato |
| Baixo | 40 % dos itens verificados | 3 % do valor do contrato |
| Muito Baixo | 20 % dos itens verificados | 5 % do valor do contrato |
| Nota: Quando não há atendimento a requisito legal, a empresa sofrerá penalidade de 5% do valor do contrato, independente do nível de atendimento aos demais requisitos. | | |

As evidências do não atendimento aos requisitos devem gerar registros de não conformidades, os quais devem ser apresentados à contratada e observados nas próximas avaliações. O gestor do contrato deverá auxiliar a contratada no tratamento das não conformidades encontradas e no caso do não atendimento de itens considerados críticos ou de reincidência. Nesse caso, o gestor do contrato poderá requerer o fim do contrato e a contratação de nova empresa.

Sugere-se ainda que as avaliações

realizadas auxiliem na criação de uma política de valorização das empresas que atingiram um alto grau de atendimento aos requisitos estabelecidos pela empresa contratante, através da divulgação dos resultados ao setor de contratação de prestadores de serviço. Esses resultados poderão implicar nova contratação ou exclusão de um terceiro quando há a existência de nova concorrência.

A figura 2 apresenta a metodologia do Gerenciamento de Terceiros descrita acima conforme o Ciclo do PDCA.

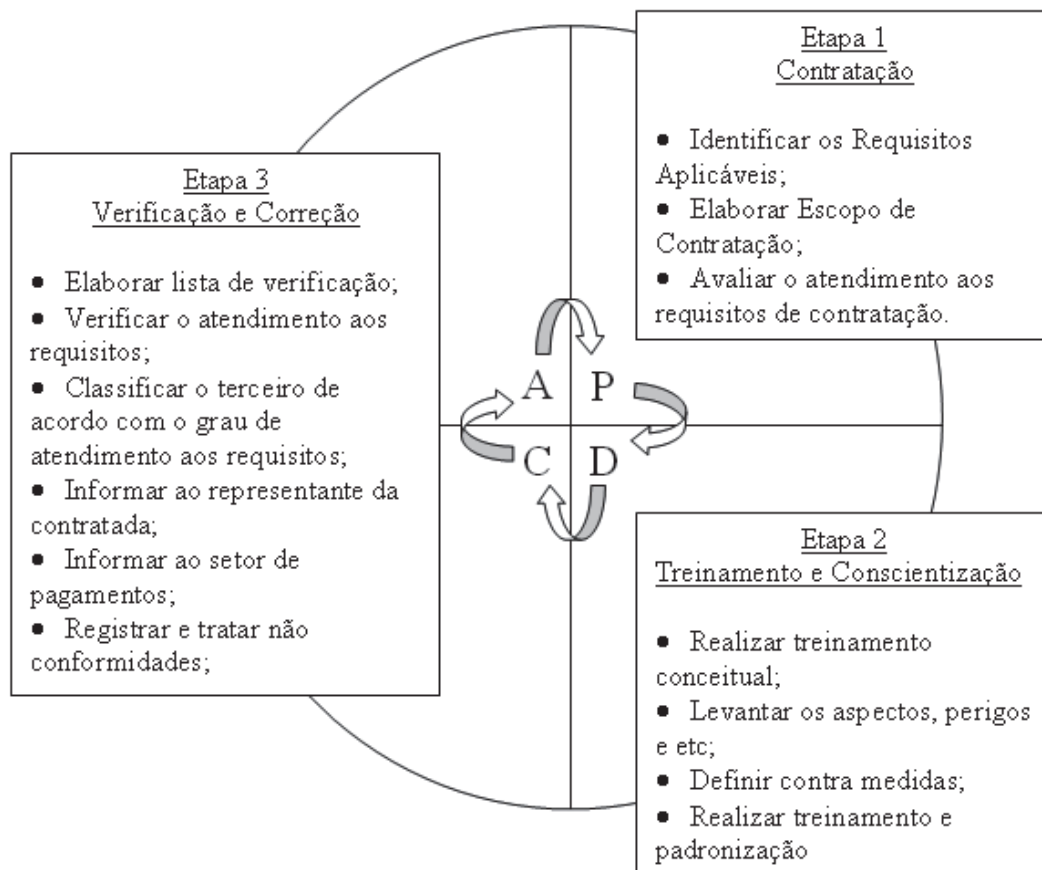


Figura 2 – Gerenciamento de Terceiros segundo o Ciclo PDCA

5. Conclusão

Avaliando-se os conceitos de terceirização, de Ciclo do PDCA e de Gestão Integrada, conclui-se que a metodologia de gestão para terceiros proposta pode ser implementada em todos os níveis de empresas, bem como para verificação do atendimento a quaisquer requisitos aplicáveis, sejam estes de meio ambiente, qualidade, saúde e segurança ou de responsabilidade social.

De acordo com a metodologia, nota-se também a importância da figura do profissional multidisciplinar ou gestor integrado. Conforme orienta a metodologia, este profissional

deve estar presente em diversos momentos do gerenciamento, de forma a facilitar a identificação e o atendimento aos requisitos aplicáveis.

Observa-se ainda que, a gestão integrada dos terceiros proposta possibilita a realização de apenas um levantamento de requisitos aplicáveis, uma auditoria e uma só forma de avaliação integrada, unificando esforços de diferentes campos da gestão e, possivelmente, gerando a redução de recursos gastos para essas atividades.

6. Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 14001:2004 – Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos com Orientação para Uso, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR 16001:2004 – Responsabilidade Social – Sistemas de Gestão – Requisitos, 2004.

BERDUGO, E.H. Terceirização: Realidade na economia do Brasil – Setor Industrial do Estado de São Paulo, 2000.

CERQUEIRA, J. P. Sistemas de Gestão Integrados – ISO 9001, ISO 14001, OHSAS

18001, SA 8000, NBR 16001 – Conceitos e Aplicações. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

FESEP – Federação de Serviços do Estado de São Paulo, 1999.

GIOSA, L. A. Terceirização, Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Pioneira, 1993.

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

OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERIES – OHSAS. OHSAS 18001:2007 – Occupational Health and Safety Management Systems – Specification, 2007.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO - TST. Enunciado 331, 1993.

7. Anexos

7.1 Anexo 1 – Modelo para Levantamento de Aspectos, Perigos e Outros Requisitos

| Empresa Contratada: | | | Data: |
|---------------------|-----------|---------------------|---------------|
| | | | Páginas: |
| | | | Contrato: |
| Atividade | Requisito | Impacto / Dano | Contra Medida |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Preparado por: | | Gestor do Contrato: | |

7.2 Anexo 2 – Lista de Verificação

| PLANILHA DE VERIFICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DAS ATIVIDADES REALIZADAS POR TERCEIROS | | | | |
|---|---------------------|-----------------|-------------------|------------|
| Número contrato: | Empresa contratada: | Avaliador (es): | Página 01 / 03 | |
| | | | Data: ___/___/___ | |
| Serviço: | | | | |
| ITENS AVALIADOS: | AVALIAÇÃO | | | EVIDÊNCIAS |
| | SIM | NÃO | NA | |
| 1) As Licenças e demais documentos exigidos para a contratação do terceiro estão de acordo? | | | | |
| 2) Os empregados conhecem a Política da empresa? | | | | |
| 3) Os empregados conhecem seu papel dentro da Política da empresa? | | | | |
| 4) A Política da empresa está disponível aos empregados? | | | | |
| 5) Os empregados conhecem o responsável pelo contrato de sua empresa? | | | | |
| 6) Os empregados conhecem os conceitos de aspecto, risco e impacto relacionados ao meio ambiente, segurança, qualidade e responsabilidade social? | | | | |
| 7) Os aspectos, perigos e impactos foram levantados através do anexo 1? | | | | |
| 8) Os funcionários da empresa receberam treinamento nas contra medidas definidas através do anexo 1? | | | | |

| ITENS AVALIADOS: | AVALIAÇÃO | | | EVIDÊNCIAS |
|---|-----------|-----|----|------------|
| | SIM | NÃO | NA | |
| 9) Existem instruções de serviço (Procedimentos Documentados) para as atividades listadas no anexo 1? | | | | |
| 10) As instruções de serviço definem critérios operacionais adequados para as atividades? | | | | |
| 11) As instruções de serviços estão implantadas e os funcionários estão treinados? | | | | |
| 12) As instruções de serviço estão disponíveis para os usuários? | | | | |
| 13) As instruções de serviços são atualizadas periodicamente? | | | | |
| 14) Existe controle da distribuição e revisão das instruções de serviço, documentos e registros? | | | | |
| 15) Os controles verificados nos itens anteriores estão sendo seguidos? | | | | |
| 16) Os funcionários estão cientes da existência dos Planos de Resposta a Emergência (PRE)? | | | | |
| 17) Os funcionários estão treinados nos PRE? | | | | |
| 18) Foram recebidas quaisquer comunicados de partes interessadas externas? | | | | |
| 19) As comunicações foram respondidas e/ou repassadas a empresa contratante? | | | | |
| 20) Os Equipamentos de Proteção Individual são adequados / utilizados nas atividades realizadas? | | | | |
| 21) O prazo para realização dos serviços contratados estão sendo realizados conforme previsto? | | | | |

| ITENS AVALIADOS: | AVALIAÇÃO | | | EVIDÊNCIAS |
|--|-----------------------------|--|----|------------|
| | SIM | NÃO | NA | |
| 22) Os itens de controle de processo estão de acordo com o esperado? | | | | |
| 23) A qualidade do serviço atende às expectativas e as especificações do contrato? | | | | |
| 24) A empresa possui alguma atividade relativa à responsabilidade social? | | | | |
| 25) Existe plano de manutenção dos equipamentos / instrumentos? | | | | |
| 26) O plano de manutenção está sendo cumprido? | | | | |
| 26) As anomalias encontradas são tratadas em conjunto com a contratante | | | | |
| Comentários Adicionais / Observações de Campo: | | | | |
| | | | | |
| Responsável da contratada: | Data: ___/___/___ | Grau de Atendimento da Contratada: | | |
| Responsável da contratante: | Data: ___/___/___ | <input type="checkbox"/> Muito Alto – 100% <input type="checkbox"/> Alto – 80% <input type="checkbox"/> Regular – 60% <input type="checkbox"/> Baixo – 40% <input type="checkbox"/> Muito Baixo – 20% | | |