

UNIATENAS

ISABELA ASSUNÇÃO SANTOS

GESTÃO DE TERCEIROS: o enfoque da qualidade para
melhoria dos processos

Paracatu

2020

ISABELA ASSUNÇÃO SANTOS

GESTÃO DE TERCEIROS: o enfoque da qualidade para melhoria dos processos

Monografia apresentada ao Curso de Administração do UniAtenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de terceiros

Orientadora: Prof^a. Msc. Daianna Silveira Andrade.

Paracatu

2020

S237g Santos, Isabela Assunção.

Gestão de terceiros: o enfoque da qualidade para melhoria dos processos. / Isabela Assunção Santos. – Paracatu: [s.n.], 2020.
28 f. il.

Orientador: Prof^ª. Msc. Daianna Andrade Silveira.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) UniAtenas.

1. Terceirização. 2. Qualidade. 3. Gestão de terceiros. 4. Ferramentas da qualidade. I. Santos, Isabela Assunção. II. UniAtenas. III. Título.

CDU: 658

ISABELA ASSUNÇÃO SANTOS

GESTÃO DE TERCEIROS: o enfoque da qualidade para melhoria dos processos

Monografia apresentada ao Curso de Administração do UniAtenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de terceiros.

Orientadora: Prof^a. Msc. Daianna Silveira Andrade.

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, 20 de janeiro de 2021.

Prof^a. Msc. Daianna Silveira Andrade
UniAtenas

Prof^a. Mayra Silva de Souza
UniAtenas

Prof^a. Msc. Tamara de Oliveira Gonçalves
UniAtenas

Dedico este trabalho a Deus, fonte de toda sabedoria, por me permitir concluir com êxito mais essa etapa da minha vida, e a toda minha família, rocha firme que sempre me mantém em segurança, que me deu forças para nunca desistir.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, autor de tudo, pelo dom da vida.

Aos meus pais, Ildário e Milena, que me educaram com todo carinho. A minha irmã Gabriela e a meu namorado Ciro, que sempre estiveram ao meu lado e me ajudaram durante esse percurso.

Aos familiares e amigos que estiveram presentes, dando coragem para alcançar mais este objetivo.

Aos professores que tive durante o curso, obrigada por todos ensinamentos. Agradeço, em especial, aos professores que me orientaram durante a realização desse trabalho.

Enfim, a todos os que de alguma forma contribuíram e me apoiaram para realizar essa etapa.

RESUMO

Este trabalho visa mostrar como uma gestão de terceiros qualificada pode impactar positivamente o desenvolvimento de uma organização, e por tanto tem como objetivos conceituar qualidade e terceirização, discorrer sobre qualidade e sua aplicação na gestão de terceiros e, por fim, apresentar um relato de experiência relacionado ao tema. A metodologia utilizada foi a execução de pesquisa bibliográfica sobre os assuntos mais relevantes para composição do trabalho e a exposição de um relato de caso. A partir dos autores citados durante a escrita do trabalho, nota-se que a preocupação das empresas em oferecer produtos e serviços com qualidade não é algo recente e que a qualidade nos processos é algo fundamental para que a organização alcance bons resultados. Além disso, comprova-se que a terceirização é uma prática bastante utilizada pelas empresas por se mostrar uma prática eficiente para aumentar a flexibilidade e a agilidade da organização e reduzir os custos das empresas. Essa monografia busca, ainda, ressaltar a importância de uma gestão de terceiros que contribua para melhorar os processos necessários para a terceirização.

Palavras chave: Terceirização. Qualidade. Gestão de terceiros. Ferramentas da qualidade.

ABSTRACT

This work article to show how a qualified third party management can positively impact the development of an organization, and therefore has as objectives to conceptualize quality and outsourcing, discuss quality and its application in the management of third parties and, finally, present a report of experience related to the subject. The methodology used was the execution of bibliographic research on the most relevant subjects for the composition of the work and the presentation of a case report. From the authors cited during the writing of the article, it is noted that the concern of companies to offer products and services with quality is not something recent and that quality in processes is something fundamental for the organization to achieve good results. Besides, it is proved that the outsourcing is a very used practice by the companies for showing an efficient practice to increase the flexibility and agility of the organization and reduce the companies costs. This monograph also seeks to highlight the importance of a third party management that contributes to improve the necessary processes for outsourcing.

Keywords: Outsourcing. Quality. Third party management. Quality tools.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA	9
1.2 HIPÓTESES	10
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 OBJETIVOS GERAIS	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	10
1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO	11
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 QUALIDADE E TERCEIRIZAÇÃO	12
2.1 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE	12
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE	14
2.3 TERCEIRIZAÇÃO	17
3 QUALIDADE E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO DE TERCEIROS	18
3.1 IMPORTÂNCIA DE UMA BOA GESTÃO DE TERCEIROS	20
4 RELATO DE CASO	22
5 CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

A gestão de terceiros na empresa tem como objetivo auxiliar na administração de contratos, a fim de trazer e implementar melhorias nos aspectos administrativos, físicos, financeiros, fiscais, trabalhistas e legais, pois como ressalta Leite; Coutinho; Novikoff (2015, p. 9) “não basta somente terceirizar uma atividade, se faz necessário realizar a gestão dos contratos acompanhando o processo desde o seu início até o fim”. Contudo, nota-se que o gerenciamento de terceiros em uma empresa torna-se um grande desafio pois, muitas vezes há atrasos no envio das documentações por parte das contratadas, o que acarreta consequências negativas para a organização.

Por esse motivo, convém se pensar uma forma de auxiliar as empresas na otimização e garantia de eficiência em seus processos por meio da gestão de qualidade, oferecendo ferramentas que, quando aplicadas corretamente, trazem benefícios e resultados positivos para a organização.

Segundo Paladini (2010, p. 22), a qualidade é definida como a capacidade que um produto ou serviço tem de sair conforme seu projeto atendendo as expectativas e necessidades do seu cliente. Para que isso seja alcançado aplica-se as ferramentas da qualidade, são essas que irão mostrar aos setores qual caminho seguir.

A partir desses aspectos, nota-se que as empresas têm a necessidade de melhorar a gestão de seus processos. Para aumentar a agilidade e garantir que a empresa se mantenha competitiva no mercado a empresa precisa investir em seu setor de gestão de terceiros com modificação e implementação de métodos e ferramentas que garantam a qualidade dos serviços nessa área. Assim, tais informações dão base para o desenvolvimento deste trabalho, uma vez que o objetivo geral deste trabalho é analisar como a qualidade interfere na eficácia do processo de gestão de terceiros.

1.1 PROBLEMA

Como o enfoque da qualidade auxilia na eficácia dos processos de gestão de terceiros?

1.2 HIPÓTESES

- a) o enfoque da qualidade na organização de documentos inerentes ao processo de gestão de terceiros oferece suporte para identificação e solução de possíveis falhas, aumentando a produtividade do setor;
- b) o enfoque da qualidade auxilia na priorização de tarefas, garantindo assim, agilidade no processo e uma melhor organização das mesmas visando eficácia para a empresa;
- c) o enfoque da qualidade implementa na organização uma estratégia de melhoria contínua deixando fixa a ideia de que, quanto mais eficiente forem os processos, melhores serão os resultados para a empresa, tanto em lucratividade quanto em competitividade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVOS GERAIS

Analisar como o enfoque na qualidade interfere na eficácia do processo de gestão de terceiros.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) conceituar qualidade e terceirização;
- b) discorrer sobre qualidade e sua aplicação na gestão de terceiros;
- c) apresentar um relato de experiência relacionado ao tema.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O estudo em questão se justifica na medida em que pode auxiliar o setor de gestão de terceiros na melhoria de seus processos e garantia da eficácia. Grande parte dos trabalhos desenvolvidos dentro das grandes empresas são executados por

outras empresas contratadas por obras, ou seja, terceirizadas para execução de um determinado serviço por um determinado tempo. Desta forma, o setor de gestão de terceiros acaba sendo crucial no andamento e desenvolvimento das obras necessárias. Além disso, “A terceirização pode ser considerada um instrumento de modernização administrativa, pois a prática da terceirização, quando bem administrada, traz benefícios a todos os envolvidos, diretamente” (LEITE; COUTINHO; NOVIKOFF 2015, p. 6)

Uma das melhores formas para se garantir a eficácia no setor é aumentando os estudos e enfoques eferentes a qualidade para que, utilizando as ferramentas da qualidade disponíveis no mercado, a empresa possa otimizar seus processos e garantir bons resultados.

Espera-se que, através deste estudo seja possível que as empresas solucionem os problemas referentes à lentidão e burocratização do processo buscando o aperfeiçoamento e a qualidade nos serviços executados. Quanto mais lenta e burocrática for a ocorrência desse processo, maiores serão as consequências para o setor de produção pois, enquanto não é entregue toda a documentação o colaborador não é liberado para entrar na empresa e executar sua atividade.

Além disso, a partir do desenvolvimento deste trabalho o acadêmico poderá aplicar o conhecimento teórico obtido em sala de aula em processos práticos da gestão de terceiros, melhorando assim, sua aprendizagem e seu nível de formação.

1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO

Para a realização deste trabalho serão utilizadas pesquisas de fontes bibliográficas, como livros e artigos que abordam o tema, pesquisa na base de dados do Google Acadêmico e Scielo. Nessas pesquisas foram utilizadas as seguintes palavras chave: gestão de terceiros; ferramentas da qualidade; processos.

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa. Conforme Gil (2002, p. 133), nesse tipo de pesquisa variados tipos de informações são coletadas, categorizadas, interpretadas e relatadas, a fim de se compreender melhor o assunto tratado. O objetivo é conseguir compreender os problemas presentes na área da gestão de terceiros das empresas para gerar soluções viáveis e incluirá um relato de experiência do aluno.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 1 aborda a introdução ao trabalho. Nele está contido os objetivos, justificativa, hipóteses e metodologia utilizadas na pesquisa.

O capítulo 2 insere os conceitos básicos de qualidade e terceirização que embasam o trabalho.

O capítulo 3 apresenta as vantagens e desvantagens da terceirização, e também os benefícios do enfoque da qualidade para eficácia do processo de gestão de terceiros

O capítulo 4 apresenta o relato de caso com a aplicação de ferramentas da qualidade para melhorias no setor de gestão de terceiros.

No capítulo 5, para finalizar, são apresentadas as considerações finais do estudo referente a qualidade nos processos.

2 QUALIDADE E TERCEIRIZAÇÃO

A preocupação das empresas em oferecer produtos e serviços de qualidade não é recente, pois a qualidade é um fator fundamental para que as empresas garantam eficiência em seus processos. Segundo Campos (2004, p. 2), qualidade é sinônimo de perfeição. Ou seja, quando um produto ou serviço atende seu cliente de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, pode-se entender que ele possui qualidade. A partir desse contexto, muitas empresas optam por terceirizar alguns dos seus serviços para que o produto ou serviço entregue tenha a qualidade esperada pelo cliente.

2.1 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Apesar de antiga, a maneira de se pensar a qualidade se modificou ao longo do tempo, e evoluiu, acompanhando a evolução das técnicas de produção e se atualizando conforme as necessidades. Sobre isso, Oliveira (2003, p. 4) aponta três grandes fases que perpassam a evolução da qualidade, sendo elas: era da inspeção; era do controle estatístico e a era da qualidade total.

Na era da inspeção o interesse principal era a verificação, na qual produtor e cliente inspecionavam o produto (OLIVEIRA, 2003, p. 4). Os principais responsáveis pela inspeção eram os próprios artesãos que, segundo Carvalho (2005, p. 2), possuíam domínio e conheciam todo o ciclo de produção, desde a criação do produto até a pós venda. Nesse período, a comunicação era feita oralmente, com os clientes informando se o produto era de boa qualidade e demonstrando sua satisfação ou insatisfação. Por isso, “o artesão tinha em sua abordagem de qualidade alguns elementos bastantes modernos, como o atendimento às necessidades dos clientes” (CARVALHO, 2005, p. 2).

Já na era do controle estatístico, o interesse principal era a uniformidade do produto, sem tanta inspeção. Oliveira (2003, p. 4), informa que o controle de inspeção foi aprimorado, pois, como houve um aumento da demanda de produtos manufaturados, ao invés de conferir os produtos um a um, a conferência passou a ser feita por meio de técnicas de amostragem. Essa nova técnica, realizava cálculos estatísticos nos quais apenas alguns produtos eram selecionados para a conferência e esses produtos conferidos representavam todo o grupo. Dessa forma, a qualidade de todos os produtos podia ser verificada de forma mais geral.

Por fim, na era da qualidade total, a ênfase, segundo Carvalho (2005, p. 7), passa a se concentrar na cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e na contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade. Além disso, essa era tem como principal característica o envolvimento de todos os departamentos com a alta administração, responsáveis pela garantia da qualidade em todos os produtos e serviços. Por se tratar de uma era que busca envolver todos os responsáveis para a garantia da qualidade do produto, pode-se dizer que a era da qualidade total é o período em que vivemos.

Durante todas essas eras, alguns autores se dedicaram ao estudo da qualidade e seus processos, visando a melhoria dos padrões e maiores esclarecimentos sobre o assunto. Esses autores são chamados “gurus da qualidade” e os principais são: Willian Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo, Walter A. Shewhart. Todos eles contribuíram significativamente para evolução dos conceitos da qualidade no mundo.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

Para Fornari Junior (2010, p. 106), a gestão da qualidade apresenta uma metodologia de análise que se baseia na integração de técnicas e ferramentas que contribuem para a tomada de decisão fundamentada em fatos e na melhoria contínua dos processos e de seus respectivos resultados. Dentre essas técnicas e ferramentas, podemos citar o ciclo PDCA e as ferramentas da qualidade como técnicas poderosas utilizadas na gestão da qualidade.

Segundo Longo (1996, p. 8), já na década de 20, havia um grande questionamento, por parte do estatístico norte-americano Shewhart, acerca da qualidade e da variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Shewhart criou o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action) (LONGO, 1996, p. 8).

O ciclo PDCA é utilizado hoje nas grandes organizações que também têm como foco a qualidade nos seus processos, produtos e serviços. Esse método mostra que todos esses processos devem ser continuamente estudados e planejados. (OLIVEIRA, 2003, p. 7). Além disso, é um método se mostra efetivo para busca de aperfeiçoamento e melhoria contínua, pois, segundo Quinquilo (2002, apud Fornari Junior, 2010, p. 106), conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações.

A divisão do ciclo PDCA se dá em quatro fases, como aponta Andrade (2003, apud Fornari Junior, 2010, p. 106), conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Fases do ciclo PDCA

Fase 1	Plan (Planejar)	estabelecer os objetivos e os processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização.
Fase 2	Do (Fazer)	implementar os processos, ou seja, execução das ações estabelecidas no plano de ação definidas na fase anterior, sendo realizadas no cronograma determinado, tendo todas as ações registradas e supervisionas;
Fase 3	Check (Checar)	nesta fase deve-se executar a verificação da eficácia das ações tomadas na fase anterior.

Fase 4	Action (Agir)	está fase é responsável pela padronização dos procedimentos implantados na fase “Do”, ou seja, sendo o resultado satisfatório devem-se padronizar essas ações, transformando-as em procedimentos padrão.
--------	------------------	--

Fonte: Andrade (2003, apud Fornari Junior, 2010, p. 10).

Diante disso, compreende-se então que, o ciclo PDCA se apresenta como um método essencial que pode auxiliar as organizações na garantia da qualidade total nos seus processos, produtos e serviços (LONGO, 1996, p. 8).

Já as ferramentas da qualidade são estratégias e metodologias utilizadas para o desenvolvimento da qualidade ou apoio na decisão sobre um determinado problema. Corrêa; Corrêa (2010, apud Coelho; Silva; Maniçoba, 2016, p. 34), afirmam que as sete ferramentas tradicionais da qualidade são as seguintes, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Ferramentas tradicionais da qualidade

Fluxograma	É uma representação gráfica de sequência das etapas de um processo, ele permite a compreensão rápida do fluxo de atividades e é denominado de maneiras diferentes, como: gráfico de procedimentos, gráfico de processos, fluxo de pessoas e papéis e fluxo de documentos.
Diagrama de Ishikawa	Conhecido como "Diagrama de Causa e Efeito", "Diagrama Espinha de peixe" ou "Diagrama 6M", é uma ferramenta gráfica utilizada pela administração para o gerenciamento e o controle da qualidade em processos diversos.
Diagrama de Pareto	É um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas. Serve para visualizar e identificar as causas ou problemas mais importantes.
Histograma	É uma ferramenta estatística gráfica agrupada em classes de frequência que permite verificar a forma da distribuição, o valor central e a dispersão dos dados. É um gráfico formado por retângulos contínuos com bases nas faixas de valores da variável em estudo e

	cuja altura é dada pela frequência da ocorrência dos dados no intervalo definido pela base do retângulo.
Gráfico de Controle	É uma ferramenta para distinguir a variação controlada e não controlada, ele é composta por um gráfico cartesiano, Um conjunto de valores (pontos) unidos por segmentos de reta; Três linhas horizontais (limite inferior de controle, limite controle e linha média); e é composto por três fases: Coleta de dados, Controle e Análise e melhoria.
Folha de Verificação	São tabelas ou planilhas usadas para facilitar a coleta de dados num formato sistemático para compilação e análise. Serve para a observação de fenômenos, permitindo uma visualização da existência dos diversos fatores envolvidos e seus padrões de comportamento (VALLE, 2007).
Diagrama de dispersão	São representações de duas ou mais variáveis organizadas em um gráfico, uma em função da outra. Quando uma variável tem o seu valor diminuído com o aumento da outra, diz-se que as mesmas são negativamente correlacionadas (COSTA, 1972)

Fonte: Coelho; Silva; Maniçoba (2016, p. 35-38).

Além das ferramentas já citadas, existem também as ferramentas organizacionais da qualidade. Dentre elas, podemos citar duas, consideradas mais importantes, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Ferramentas organizacionais da qualidade

Brainstorming	Esta ferramenta consiste em reunir uma equipe de profissionais de determinada área da empresa, com o propósito de promover ideias e opiniões sobre diversos assuntos, como a identificação de problemas, desenvolvimento de novos produtos ou melhoria de processos (OLIVEIRA 1995 apud. ALVES, 2014).
5W2H	A ferramenta da qualidade 5W2H é um documento estruturado que visa apresentar as ações necessárias para a resolução de problemas. Para a sua elaboração, devem ser levantados os seguintes questionamentos: i) What? (O quê?); ii) Where? (Onde?);

	iii) When? (Quando?); iv) Who? (Quem?); v) Why? (Por quê?); vi) How? (Como?), e; How Much (quanto custa?) (GIOCONDO, 2011).
--	---

Fonte: Silva; Oliveira (2016, p. 6).

A partir dos conceitos apresentados sobre as ferramentas da qualidade, compreende-se que, essas ferramentas podem ajudar as empresas a medir, analisar e propor soluções para problemas existentes em sua organização, bem como podem interferir na produção da mesma.

2.3 TERCEIRIZAÇÃO

A prática da terceirização nasceu com o surgimento do capitalismo moderno, durante a II Guerra Mundial, quando a indústria norte-americana iniciava sua atividade principal na produção de armamentos, utilizando mão-de-obra e prestação de serviços de inúmeras empresas (LYKAWKA, 2013, p. 16).

Mesmo com o fim da guerra, a ideia da terceirização continuou presente nas empresas e, com o passar do tempo, evoluiu, tornando-se, conforme Girardi (1999, p. 26), uma técnica administrativa eficaz, quando aplicada de forma correta.

Porém, para se compreender melhor porque a prática de terceirização se tornou tão utilizada no setor empresarial é preciso compreender primeiro o conceito desse termo. Segundo Marcelino (2007, apud Lykawka, 2013, p. 13), terceirização é o processo de contratação de trabalhadores por empresas interpostas. Para Giosa (1995 apud Girard, ano, p. 27), essa a prática constitui uma “tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa”, além de ser uma técnica moderna que busca concentrar os esforços da organização nas atividades essenciais, enquanto terceiros se encarregam das atividades complementares.

A vantagem da terceirização reside no fato de que a passagem de atividades e tarefas a terceiros permitem que a empresa se concentre em suas atividades-fim, aquelas para as quais foi criada e que justifica sua presença no mercado. Dessa forma, atividades-meio são redirecionadas a pessoas físicas ou jurídicas, que se responsabilizam apenas por essas funções específicas. (DAVIS, 1992 apud GIRARDI, 1999, p. 27).

A partir dos conceitos apresentados pelos autores acima, compreende-se que a terceirização é o método no qual uma empresa decide contratar outra para realizar serviços que não fazem parte de suas atividades fim, como, por exemplo, uma montadora de carros que concentra seus funcionários na atividade principal da empresa que é montar os carros e terceiriza toda a parte secundária, contratando uma empresa externa para execução de atividades como por exemplo a limpeza da fábrica. Por se apresentar como recurso positivo, diversas empresas de todo o mundo têm implementado essa forma de trabalho em suas dependências.

Também no Brasil, as organizações têm recorrido cada vez mais à prática da terceirização. Na década de 60 surgiram as primeiras noções de serviços terceirizados no Brasil, quando as multinacionais começaram a chegar no país (FREZ; MELO. 2016, p. 82). As montadoras de carros, por exemplo, se utilizavam dessa técnica, pois precisavam das produções de peças para realizar o seu serviço fundamental, a montagem dos veículos. A partir dessa necessidade, a ideia de contratação de terceiros passa a ganhar forças.

3 QUALIDADE E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO DE TERCEIROS

O mercado do século XXI, no qual estamos inseridos, obriga as empresas a desenvolverem e otimizarem seus processos buscando o máximo de eficiência nos resultados. Uma das formas de se otimizar esses processos é através da terceirização de setores que, segundo Girardi (1999, p. 28), possui diversas vantagens, como aumentar a flexibilidade e a agilidade da organização e reduzir os custos das empresas.

De acordo com Leite; Coutinho; Novikoff (2015, p. 7-8), é possível elencar as vantagens e desvantagens dessa prática de terceirização a partir de teorias de outros autores, como Silva (1997) e Cardone; Silva (1993). Essas vantagens e desvantagens são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Vantagens e desvantagens da prática de terceirização

Vantagens Silva (1997)	Desvantagens Cardone; Silva (1993)
----------------------------------	--

<p>Procedimentos necessários para o sucesso das inovações organizacionais e gerenciais pretendidas</p>	<p>Empresa responde por créditos trabalhistas no caso de inadimplência da prestadora de serviços.</p>
<p>O processo permite concentrar esforços no que é definido como vantagem competitiva, transferindo o conjunto de atividades que não correspondem ao seu core business, sejam elas de apoio, ou mesmo de produção, para outras empresas.</p>	<p>Perda de bons funcionários, devido à rotatividade da mão de obra dessas empresas.</p>
<p>Redução de custos ou transformação de custos fixos em custos variáveis Simplificação dos processos produtivos e administrativos.</p>	<p>Custo de controle dos serviços terceirizados progressivamente torna-se maior</p>
<p>A empresa terceira sempre encontra soluções mais criativas e menos onerosas para a produção, o que elimina parte do desperdício e do comodismo que, segundo os próprios empresários, é característico das grandes empresas-mãe.</p>	<p>Ao longo do tempo a empresa pode tornar-se extremamente dependente da terceirização, por exemplo: Sistema de Informática com padrões incompatíveis com outros.</p>
<p>otimizador de recursos humanos, financeiros e de tempo.</p>	<p>Queda de qualidade frequentemente é relatada por clientes da empresa.</p>
	<p>Decadência do clima organizacional.</p>
	<p>Risco ao terceirizarem-se setores chave, tais como: Financeiro, Recursos Humanos, Assessoria, Almoxarifado.</p>

	Perda da identidade da empresa.
--	---------------------------------

Fonte: Leite; Coutinho; Novikoff (2015, p. 7-8).

Após observar as vantagens e desvantagens da terceirização, pode-se compreender que, quando a empresa decide terceirizar algum serviço é necessário que ela possua uma boa gestão de terceiros com ferramentas e profissionais qualificados, que consigam gerir com excelência esse setor da empresa.

3.1 IMPORTÂNCIA DE UMA BOA GESTÃO DE TERCEIROS

De acordo com Giosa (1993, apud Magalhães, 2002, p. 41), é necessário atentar-se às dificuldades que a terceirização pode apresentar, como os casos de empresas contratadas que, muitas vezes, são pouco capacitadas para lidar com as atividades administrativas e financeiras. Além disso, conforme Valença; Barbosa (2002, p. 171), existe ainda, uma dificuldade em estabelecer relação de parceria com os terceiros, ou seja, falta integração entre contratante e contratada. Essas dificuldades podem gerar problemas como a não realização das atividades de acordo com o escopo do contrato; o não cumprimento, por parte das contratadas, com as obrigações trabalhistas para com os seus colaboradores; o não envio, também por parte das contratadas, dos documentos necessários para atender às NRs (Normas Regulamentadoras) e legislação vigente do país, que garantem um trabalho legal e seguro.

Após a apresentação desses problemas, nota-se que é necessário, durante o contrato terceirizado, um gerenciamento eficiente e eficaz pois, segundo Queiroz (1999, apud Leite; Coutinho; Novikoff, 2015, p. 7), uma administração inadequada do contrato pode levar a consequências que podem inclusive inviabilizar a continuidade da terceirização.

Sobre os contratos viabilizados pela terceirização, é importante lembrar que o setor gestão de terceiros é o responsável pelo gerenciamento desses contratos, como afirma Gonçalves (1999, apud Magalhães, p. 46). A gestão de contratos de terceiros constitui um dos principais fatores que determinam as bases de relacionamento entre as partes e, conseqüentemente, deve lidar com as seguintes funções: definir o objetivo do contrato; os serviços a serem prestados; as condições

de recebimento; prazos de execução; condições de pagamentos e formas de reajustes; fiscalização do cumprimento das obrigações de cada uma das partes.

Sendo assim, percebe-se que esse setor tem como função conhecer os riscos existentes nas fases do contrato, bem como apoiar os gestores, mostrando as preocupações necessárias para evitar transtornos, atrasos e prejuízos para as organizações.

Segundo Alves (2000 apud Leite; Coutinho; Novikoff, 2015, p. 7), na terceirização existe um grande número de contratos com terceiros com complicações características, que abrangem questões previdenciárias, trabalhistas, tributárias, requisitos técnicos, de segurança do trabalho e ambiental. Diante disso, a preocupação que o autor enfatiza em possuir uma gestão de terceiros de qualidade é justificada, uma vez que é esse setor que será responsável pelo gerenciamento dos contratos. Torna-se então, responsabilidade da gestão de terceiros gerir todas as documentações legais trabalhistas, tributárias, requisitos técnicos, de segurança do trabalho e ambiental, e fazer com que a contratada envie em tempo hábil essas documentações para que o serviço seja realizado dentro da vigência correta do contrato.

Como já citado anteriormente, uma das desvantagens da terceirização é quando a empresa contratada responde por créditos trabalhistas no caso de inadimplência da prestadora de serviços. Sobre isso, Leite; Coutinho; Novikoff (2015, p. 9) também informam que é função da gestão de terceiros gerir as documentações trabalhistas das prestadoras de serviço, e que uma análise competente dessas documentações é essencial, pois caso a contratada deixe de cumprir com os requisitos legais trabalhistas com os seus colaboradores, quem responde é a contratante. Compreende-se que é necessário ter uma gestão de terceiros com qualidade para que não haja contratempos para a empresa.

Segundo Vasconcelos; et al (2009, p. 2), nas empresas, as decisões devem ser tomadas com base na análise de fatos e dados, que podem ser obtidos através da utilização de técnicas e ferramentas da qualidade, cujo um dos objetivos é identificar os problemas de um processo, produto ou serviço e, com a análise, buscar a melhor solução. Entende-se então que, a utilização das ferramentas da qualidade citadas no trabalho, auxiliar o setor de gestão de terceiros a definir, analisar e propor soluções para os problemas, aprimorando, assim, seus processos.

Um exemplo de utilização de ferramentas da qualidade na gestão terceiros, utilizando-se três ferramentas distintas em conjunto, pode ser a aplicação do brainstorming (chuva de ideias), para a identificação dos principais problemas no setor. Após a aplicação desse método, a utilização do diagrama de Ishikawa pode ajudar a empresa a encontrar as principais causas dos problemas detectados por meio do brainstorming. Por fim, a ferramenta 5W2H pode ajudar o setor a elaborar um plano de ação para propor a solução dos problemas diagnosticados nas etapas anteriores, além de melhorias, que cooperem para uma gestão qualificada dos contratos.

4 RELATO DE CASO

O relato de caso desse trabalho consiste em um problema acontecido em uma empresa de mineração na cidade de Paracatu- MG.

A empresa já atua no mercado há mais de 30 anos e teve várias expansões. É considerada uma empresa de grande porte, multinacional e com mais de 1700 funcionários próprios e aproximadamente 4000 funcionários terceirizados para execução de atividades secundárias.

Por ter uma quantidade de terceirizados muito grande, o setor de gestão de terceiros dessa empresa necessita trabalhar incansavelmente para que a qualidade do setor seja alta, afim de garantir que o serviço entregue tenha o mínimo de problemas.

Para que uma empresa possa ser contratada dessa mineradora, vários requisitos são estabelecidos. A contratada deve estar em dia com o ministério do trabalho e receita federal e cumprir rigorosamente com suas obrigações trabalhistas e fiscais afim de oferecer a mineradora segurança quanto aos trabalhos e colaboradores.

É papel do setor de gestão de terceiros fiscalizar, organizar e controlar todas as documentações trabalhistas e tributárias das empresas terceirizadas com seus funcionários, garantindo assim, que a mineradora não tenha nenhum prejuízo e nenhum problema maior.

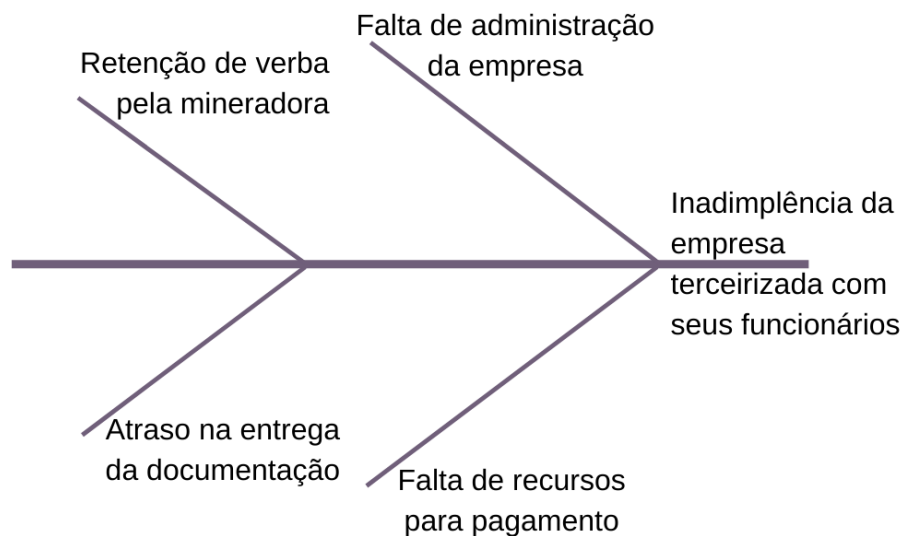
O presente relato visa demonstrar como a qualidade no setor de gestão de terceiros pode impactar positivo ou negativamente os resultados da empresa.

Em um certo ano, uma das empresas terceirizadas dessa mineradora não estava cumprindo suas obrigações trabalhistas com seus funcionários. Deixava de pagar os salários, vale alimentação, plano de saúde, depósitos de FGTS e INSS. Quando uma empresa se torna prestadora de serviços dessa mineradora, todas as suas movimentações são fiscalizadas mensalmente e se ocorre alguma denúncia ou averiguação de não conformidade a empresa passa a ser fiscalizada rigorosamente.

Após analisarem os documentos mensais e observarem as cláusulas do contrato de trabalho, os responsáveis pela gestão de terceiros necessitaram de uma reunião para identificar as causas raízes do problema e tentarem solucionar da melhor forma possível. Durante essa reunião foi utilizada uma ferramenta gerencial chamada de Brainstorming, na qual os responsáveis pela gestão de terceiros, o gestor responsável pelo contrato daquela empresa e as lideranças da mineradora expuseram suas ideias, a fim de encontrarem a causa da inadimplência.

Os resultados dessa reunião foram organizados através de outra ferramenta da qualidade, o diagrama de Ishikawa, apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Analisando o diagrama de Ishikawa foi possível identificar as possíveis causas e verificar quais eram verdadeiras. Verificou-se que, realmente, havia atraso na documentação mensal que deveria ser enviada a empresa. Esses documentos são as certidões negativas de débitos trabalhistas e o certificado de regularidade de FGTS, as certidões negativas de débitos federais, estaduais e municipais e os comprovantes

de pagamento de todos os colaboradores juntamente com a SEFIP. Como estes documentos não estavam em dia, a contratante, no caso a mineradora, reteve o pagamento do contrato para a contratada.

Com a justificativa da necessidade de pagar os débitos trabalhistas a empresa contratada conseguiu a liberação de 50% do valor devido, porém, mesmo com essa liberação os ativos trabalhistas não foram pagos, gerando assim, um problema maior no caso judicial para a contratante, que teve que encerrar o contrato de trabalho e arcar com todas as despesas dos funcionários terceirizados.

A empresa contratada deixou de prestar serviços a mineradora e nunca mais poderá ter um contrato estabelecido com a mesma, porém, mesmo não estando mais no quadro de contratadas, o impacto foi negativo para a mineradora visto que, custas judiciais e multas tiveram que ser pagas aos funcionários da empresa terceirizada.

Todo esse processo durou cerca de 6 meses pois, para desligar a empresa contratada foi necessário licitar outra empresa para a obra e organizar novamente toda a documentação visando não ter novamente o mesmo problema ou problemas semelhantes. Além disso, todos os funcionários da contratada precisaram ser notificados e ressarcidos de todos os danos enfrentados.

Problemas como este citado acima, estão sujeitos a acontecer, por isso, o setor de gestão de terceiros utilizou outra ferramenta da qualidade para criar um plano de ação para minimizar esses problemas e otimizar o processo de recebimento e análise de documentações. A ferramenta escolhida foi a 5W2H, que tem o objetivo de registrar de forma organizada as ações que devem ser feitas na empresa apontando quem são os responsáveis, quando e onde essas ações serão tomadas, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Aplicação da ferramenta 5W2H

PLANO DE AÇÃO – SETOR GESTÃO DE CONTRATOS						
O QUE?	PORQUE?	QUEM?	QUANTO?	COMO?	QUANDO?	ONDE?
Implantação de um sistema para recepção	Para agilizar e organizar melhor o processo	Analista de contratos	R\$15.000,00	Comprando e atualizando o sistema de acordo com a	Imediato	Setor de Gestão de contratos.

de documentos mensais				necessidade da área		
Limite de data máxima para envio das documentações	Para evitar bloqueios de valores a receber da contratada.	Auxiliares de gestão de contratos.	Sem custo	Comunicando a todas as contratadas a nova data.	Imediato	Setor de gestão de contratos.
Bloqueio de novas mobilizações das contratadas	Caso não enviem os documentos a empresa fica impossibilitada de movimentar recursos e funcionários.	Sistema automático	Sem custo	Quando as documentações não são enviadas o sistema bloqueia as ações da terceirizada.	Sempre que não enviar na data limite.	Setor de gestão de contratos.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A partir dessas ações foi possível que o setor se organizasse melhor evitando que problemas como este, citado neste relato de caso, se reincidissem causando danos financeiros e morais para a contratante. Pode-se perceber então, a partir deste relato, como as ferramentas da qualidade auxiliam o setor de gestão de contratos dentro de uma empresa.

Vários outros problemas com empresas contratadas já aconteceram nessa mineradora, como acidentes de trabalho, atrasos nas documentações, inadimplência com funcionários, problemas na receita federal, entre outros. Porém, se a qualidade no setor de gestão de terceiros for assegurada os impactos negativos para a empresa serão os menores possíveis.

5 CONCLUSÃO

Com este trabalho, pretendemos mostrar como um setor de gestão de terceiros qualificado pode contribuir para a otimização da prática de terceirização nas empresas. Ao traçar um histórico desse tema, percebemos que desde a antiguidade

já existia uma preocupação com a qualidade da produção, uma vez que a qualidade constitui um fator fundamental para que as empresas garantam eficiência em seus processos. Também foi possível observar como teve início a ideia da terceirização, durante a segunda guerra mundial, e como essa ideia tem alcançado grande número de adeptos, principalmente entre as grandes empresas.

Um dos objetivos dessa pesquisa foi apresentar as definições de qualidade e terceirização. A partir de diversos autores podemos considerar que qualidade é a capacidade de um produto ou serviço de atender seu cliente de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo. A terceirização, por sua vez, é o processo de contratação de trabalhadores por empresas interpostas, transferindo para terceiros, atividades que não constituem a principal finalidade da empresa.

Ademais, pode-se entender que, ao optar pelo processo de terceirização, a empresa precisa contar com uma gestão de terceiros qualificada, pois esse setor será o responsável pelo gerenciamento dos contratos de terceiros, pelas documentações legais, técnicas e trabalhistas. Sendo assim, o gerenciamento eficaz dessas informações é essencial para que a empresa contratante não tenha contratemplos em relação aos serviços prestados pelas contratadas.

Por fim, o relato de caso apresentado aqui comprova a necessidade de se atentar à garantia da qualidade nos processos de terceirização em uma organização, exemplificando como a utilização das ferramentas da qualidade pode ser um caminho para que as empresas encontrem possíveis falhas e soluções para seus problemas.

Por meio desse relato de caso, foi possível conhecer um cenário real de uma empresa, que após perceber o não cumprimento das obrigações de uma de suas terceirizadas precisou se articular a fim de encontrar as causas desses problemas para, posteriormente, tentar resolvê-los. Para isso, foram utilizadas as ferramentas da qualidade Brainstorm e Diagrama de Ishikawa, pelas quais foram identificados e analisados os problemas envolvendo a empresa contratada.

Após a aplicação dessas ferramentas da qualidade, pela equipe de gestão de terceiros da mineradora, foi elaborado um plano de ação para evitar novos prejuízos no futuro. Esse plano de ação foi desenvolvido utilizando-se da ferramenta 5W2H, que busca estipular quais ações devem ser feitas na empresa, bem como apontar os responsáveis por essas ações e quando e onde essas ações serão tomadas, tudo isso visando a garantia da qualidade nos processos do setor de gestão de terceiros.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, V. F. Sobrevivência e produtividade. In: _____ CAMPOS, V. F. **TQC Controle da qualidade total** (no estilo japonês). Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 8º edição, 2004. p. 1-10.
- CARVALHO, M. M. Histórico da gestão da Qualidade. In: _____ CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (orgs.). **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 1-24.
- COELHO, F. P. S.; SILVA, A. M.; M, R. F. Aplicação das ferramentas da qualidade: estudo de caso em pequena empresa de pintura. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 31-45, out. 2016. Disponível em: <http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/70/97> Acesso em: 28 set. 2020.
- FORNARI JUNIOR, C. C. M. Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, Santa Maria, v. 02, n. 09, p. 104-112, set. 2010. Disponível em: http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Set/307-836-1-PB.pdf. Acesso em: 12 ago. 2020.
- FREZ, G. M.; MELO, V. M. Terceirização no Brasil. São Paulo: **SADJSJ - South American Development Society Journal**. vol. 2, n. 4, 2016. p. 78-101. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/32/31> Acesso em: 28 set. 2020.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002, 4. ed. Disponível em: http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf Acesso em 10 ago. 2020.
- GIRARDI, D. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, ano 1, n. 1, p. 23-30, fev. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7998/7383>. Acesso em: 05 out. 2020.
- LEITE, F. G. R.; COUTINHO, R. E. T.; NOVIKOFF, C. Gestão de terceiros: uma decisão estratégica para controle e análise da terceirização. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12., 2015, Resende. **Artigos [...]**. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/19122416.pdf>. Acesso em: 07 out. 2020.
- LONGO, R. M. J. Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. In: SEMINÁRIO GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: EM BUSCA DA EXCELÊNCIA, 1995, São Paulo. **Textos para discussão [...]**. São Paulo: Centro de Tecnologia de Gestão Educacional, SENAC, 1995. Disponível em:

https://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0397.pdf Acesso em: 10 out. 2020.

LYKAWKA, L. **O trabalho terceirizado: reconhecimento, valorização e satisfação.** 2013. Monografia (Especialização em psicologia) - Instituto de psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/76594> Acesso em: 26 set. 2020.

MAGALHÃES, Y. T. **Gestão de terceirizados: múltiplos desafios.** 2008. Dissertação (Mestrado) – Programa de pós-graduação em administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp098663.pdf> Acesso em: 02 out. 2020.

OLIVEIRA, O. J. Gestão da qualidade: introdução à história e fundamentos. In: _____. OLIVEIRA, O. J. (org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados.** São Paulo: Cengage Learning, 2003. p. 3-20.

PALADINI, E. P. Entendendo e viabilizando a gestão da qualidade. In: _____. PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2010. p. 17-129.

SILVA, V. L.; OLIVEIRA, C. C. Análise da aplicabilidade de Ferramentas da Qualidade em empresas: um mapeamento de estudos aplicados. ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL. 10.; 2016, Campo Mourão. **Anais [...].** Campo Mourão: Universidade Estadual do Paraná, set. 2016. Disponível em: http://www.fecilcam.br/anais/x_eepa/data/uploads/4-engenharia-da-qualidade/4-02.pdf Acesso em: 12 out. 2020.

VALENÇA, M. C. A.; BARBOSA, A. C. Q. A Terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 163-185, jan./abr. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a10.pdf> Acesso em: 10 nov. 2020.

VASCONCELOS, D. S. C. de. et al. A utilização das ferramentas da qualidade como suporte a melhoria do processo de produção - estudo de caso na indústria têxtil. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais [...].** Salvador: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, out. 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_091_621_14011.pdf Acesso em: 17 ago. 2020.