

Terceirizar com responsabilidade: uma análise da eficiência da gestão de Saúde e Segurança do Trabalho em processos terceirizados

Ivan Tesche
José Renato Ferreira Barreto

<https://doi.org/10.5020/2965-6001.2023.15581>

RESUMO

A pesquisa buscou analisar a eficiência da gestão de Saúde e Segurança do Trabalho em processos terceirizados de uma empresa de construção do setor de transmissão de energia elétrica. Foi realizada uma análise documental seguida por uma série de entrevistas com gestores corporativos e de obra. Os resultados obtidos por meio desses processos mostraram a importância de um sistema de gestão bem estruturado por parte da contratante a fim de garantir a saúde e a segurança dos terceirizados, algo que pode impactar grandemente a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade da empresa.

Tags: Terceirização. Saúde e Segurança do Trabalho. Sistema de gestão.

Principais pontos

- A prática da terceirização pode ser considerada uma estratégia voltada para redução de custos e aumento da produtividade em organizações de diversos setores;
- A terceirização não deve ser vista apenas como uma forma de redução de custos, mas como uma responsabilidade compartilhada entre contratantes e terceirizados;

- Uma boa gestão da saúde e da segurança dos terceirizados por parte da empresa contratante é essencial para se alcançar melhores índices de eficiência operacional;
- É imprescindível que as empresas contratantes e terceirizadas trabalhem juntas para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os trabalhadores.

Terceirizar é preciso?

Com o aumento da competitividade nos mercados e as metas de produtividade cada vez mais desafiadoras, empresas dos mais variados segmentos estão sempre em busca de novas maneiras de maximizar sua eficiência operacional. Nesse cenário, a terceirização surge como uma forma confiável de promover o uso racional dos recursos humanos, a redução de gastos e a otimização de diversos processos da organização.

O processo de terceirização pode ser compreendido como uma prática de gestão adotada por empresas que almejam transferir atividades inerentes ao seu negócio para outras empresas em vez de realizá-las diretamente com seus próprios trabalhadores [1]. No Brasil, esse processo foi sendo difundido de forma gradativa a partir da vinda das primeiras empresas

de grande porte e de algumas multinacionais. A partir daí, a prática se popularizou cada vez mais até que, no decorrer da década de 1990, passou a ser empregada por empresas dos mais variados ramos e tamanhos [2].

Algumas vantagens da terceirização segundo o estudo
Redução de despesas e racionalização de atividades e processos.
Redução do quadro de funcionários e do número de níveis hierárquicos, com conseqüente redução dos custos de mão de obra.
Simplificação de processos produtivos e administrativos.
Concentração de talentos no negócio principal da companhia.
Maior facilidade de controle de custos por parte do contratante.
Possibilidade de transferência de tecnologia sem custos extras.
Possibilidade de soluções mais criativas e menos onerosas para a produção, reduzindo desperdícios e desencorajando comodismos.
Ganhos de especialidade, qualidade, eficiência, produtividade e competitividade para a empresa.

O lado obscuro da terceirização

Mas nem tudo que reluz é ouro, pois, embora a terceirização possa parecer vantajosa para as empresas, foi possível observar que o aumento da demanda por esse tipo de serviço no Brasil levou ao surgimento de empresas prestadoras incapazes de (ou indispostas a) atender às diretrizes relativas à saúde e à segurança dos trabalhadores. O resultado disso foi uma verdadeira deterioração das condições de trabalho conseqüente do entendimento, principalmente por parte de empresas maiores, de que a terceirização consistia em uma maneira relativamente fácil de driblar os direitos trabalhistas.

Essa visão equivocada encontrou um terreno fértil na crença enraizada em diversas organizações de que os investimentos em saúde e segurança não agregam valor ao seu produto ou serviço. Empresas que carregam essa mentalidade consideram tais investimentos meros custos e tentam minimizá-los ao máximo, mal atentando àquilo que determina a legislação. Dessa forma, o que deveria ser uma solução para melhorar a eficiência da instituição acaba gerando novos problemas em decorrência do foco excessivo no corte

de gastos. Surgem, então, adversidades como o baixo nível de comprometimento dos colaboradores das empresas contratadas, problemas de comunicação, atritos entre as culturas organizacionais em convívio, entre outros.

Algumas desvantagens da terceirização segundo o estudo
Mão de obra operacional terceirizada desqualificada.
Ausência ou desconhecimento de normas e procedimentos técnicos de execução.
Pouco profissionalismo por parte das empresas fornecedoras.
Baixo nível de comprometimento dos colaboradores das empresas contratadas.
Problemas de comunicação dentro da organização.
Diferenças entre as culturas organizacionais em convívio.
Perda da qualidade em decorrência do foco excessivo na redução de custos.
Aumento da rotatividade de mão de obra e dos níveis de desemprego.

Desde que foram sancionadas mudanças na legislação que regula a terceirização, entretanto, até mesmo as empresas que insistiam nessa visão reducionista tiveram que rever sua gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) para não deixar de cumprir o que foi estabelecido. Foram instituídas penas, e os prejuízos causados por acidentes, multas e maiores tributações se tornaram relevantes, de modo que se fez necessário recorrer às leis trabalhistas para saber como garantir que os requisitos de saúde e segurança fossem devidamente cumpridos nas novas relações de trabalho [3].

As peculiaridades de um serviço eletrizante

O trabalho em questão teve como objeto de estudo uma empresa com sede em Fortaleza/CE que é referência no ramo da construção civil pesada, mais especificamente na área da construção de linhas de transmissão de alta tensão. Trata-se de uma instituição que faz uso de mão de obra terceirizada há muito tempo e cuja área de atuação tem diversas peculiaridades que acabam por demandar uma atenção redobrada à legislação e às normas de Saúde e Segurança Ocupacional (SSO). Suas empreitadas normalmente se dão em curto espaço de tempo e de maneira simultânea, havendo

grande variação de tarefas e, conseqüentemente, alta rotatividade de pessoal e equipamentos [4].

Considerando as alterações legais promovidas pelo governo em 2017, algumas empresas do ramo tomaram a decisão estratégica de alterar seu planejamento para otimizar o uso da mão de obra, uma vez que as novas regras permitiram a terceirização de toda e qualquer atividade mediante responsabilidade subsidiária do tomador de serviços [5]. Porém, ao que tudo indica, a maioria dessas instituições não considerou em seu planejamento a adaptação da gestão da SST à nova realidade, o que as colocou em uma situação comprometedor, considerando que estão previstas punições para aquelas que não realizarem tal adaptação.

Dessa maneira, a pesquisa tentou analisar de que maneiras o Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST) assegura o controle dos processos terceirizados na empresa estudada. Com base nas principais normas relacionadas à atividade, o autor buscou verificar como os procedimentos e controles da instituição foco do trabalho estão contemplados na governança, de modo a estabelecer as referências para que outras empresas possam passar por essa adaptação de forma ordenada.

Analizando documentos e ouvindo os gestores

A metodologia utilizada incluiu uma pesquisa documental exploratória descritiva, que envolveu a análise da bibliografia voltada para o tema do estudo e posteriormente de documentos da empresa estudada, com o intuito de identificar práticas, meios de controle e resultados de SST nos processos terceirizados. Além disso, foram realizadas entrevistas com gestores corporativos e gestores de obra para obter a percepção desses profissionais acerca de temas, como a terceirização na empresa, a aderência aos processos, a suficiência dos meios e a influência da gestão de SST nos resultados da companhia.

As referidas entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, com aplicação de um roteiro de

perguntas predefinido, mas que permitia certa flexibilidade para explorar temas emergentes durante a conversa. Todos os entrevistados foram selecionados em decorrência de sua atuação direta ou indireta na seleção e contratação de empresas terceirizadas, bem como por sua participação no comitê de SSO da empresa. As entrevistas foram conduzidas de maneira individual, presencial ou remotamente por teleconferência ou comunicação por áudio.

Ao todo foram entrevistados vinte profissionais e, durante as entrevistas, foram abordados temas relacionados à influência e à participação do SGSST nas diferentes fases do relacionamento com os terceirizados. Também foram obtidas percepções sobre as práticas da empresa nos processos de seleção e contratação de terceirizados.

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. As informações geradas foram, então, analisadas com auxílio do *software* Nvivo, que possibilitou a organização e o estudo dos dados qualitativos. A inserção e a identificação das entrevistas no referido *software* permitiram o emprego da ferramenta de análise de frequência de palavras, que, por sua vez, propiciou a identificação dos termos ou conceitos que ocorrem com maior frequência nas respostas dos entrevistados. O produto dessa análise foi demonstrado na forma de uma nuvem de palavras, na qual o número de menções é a grandeza utilizada para definir as cores e os tamanhos com que as palavras aparecem.



Nota: elaborada pelo autor utilizando o *software* Nvivo

Por fim, a triangulação dos dados provenientes da pesquisa documental e das entrevistas contribuiu para o diagnóstico da influência do SGSST sobre os processos terceirizados na empresa.

Um sistema eficaz, mas que ainda pode melhorar

Os resultados obtidos indicaram que a empresa analisada possui práticas e meios de controle bem estruturados no que se refere à gestão da SST nos processos terceirizados. A organização não apenas adota os requisitos básicos dos SGSSTs (a manutenção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, a qualificação e homologação de fornecedores e a atuação de equipes multidisciplinares na análise crítica de propostas e contratos), como também emprega meios de controle em diferentes fases do processo de terceirização, a saber: a avaliação e qualificação de fornecedores, a análise crítica da documentação das empresas terceirizadas e a inspeção das atividades realizadas.

Nesse contexto, a percepção dos entrevistados também contribuiu grandemente para um diagnóstico mais aprofundado do SGSST da empresa, revelando tanto pontos positivos quanto negativos em relação à influência do sistema sobre os processos terceirizados. Como resultado disso, foram identificadas áreas de melhoria, com destaque para a necessidade de atualização de cadastros de fornecedores e para o estabelecimento de cláusulas de segurança mais robustas e claras nos contratos.

Em suma, os resultados obtidos pela pesquisa apontaram para uma abordagem eficaz da empresa no que diz respeito à gestão da SST em seus processos terceirizados, mas também foram úteis para destacar áreas que podem ser aprimoradas no intuito de garantir um controle ainda mais efetivo e abrangente.

Dividir a responsabilidade e colher bons resultados

Por muito tempo, a terceirização foi considerada uma prática empreendida pelas empresas exclusivamente

com o propósito de reduzir custos, externalizar conflitos trabalhistas, aumentar a produtividade e externalizar riscos aos quais seus próprios trabalhadores seriam expostos [1]. Essa, no entanto, já não é a realidade que encontramos no mercado, e as responsabilidades das empresas contratantes estão sendo cada vez mais cobradas. Permitir deliberadamente que os trabalhadores terceirizados sejam expostos a riscos desnecessários ou excessivos pode não apenas acarretar custos decorrentes de incidentes, como pode ocasionar impactos diretos na produtividade, na qualidade e na imagem da empresa.

Posto isso, é possível afirmar que o estudo teve êxito em desconstruir a velha concepção de que terceirizar um serviço é uma maneira fácil de transferir responsabilidades e permitir que o foco seja mantido exclusivamente na produtividade e lucratividade do negócio principal da empresa. Hoje em dia, o contratante que transfere toda a responsabilidade pelo gerenciamento de SST para o terceirizado corre o risco de ter sua produtividade e lucratividade grandemente impactadas, além de pôr em xeque sua própria credibilidade.

É claro que o terceirizado também tende a concentrar seus esforços na sua própria produtividade e lucratividade, muitas vezes deixando o gerenciamento de SST em segundo plano. A consequência dessa falta de atenção aos requisitos de SST, entretanto, pode acarretar incidentes com potencial de paralisar a produção ou de gerar penalizações para a empresa contratante. Sendo assim, ficou demonstrado que garantir a saúde e a segurança do terceirizado a partir do SGSST do contratante é uma forma eficaz de diminuir o risco de quedas na produtividade e, conseqüentemente, na lucratividade do negócio principal da empresa. Em se tratando especificamente da indústria da construção pesada, as interrupções da produção decorrentes de incidentes ou acidentes representam um custo significativo, além de comprometerem o cronograma da obra (gerando ainda mais custos adicionais), sendo bem mais sensato direcionar recursos e esforços para instituir e manter um SGSST robusto em vez de se submeter ao

risco de um evento indesejado e capaz de impedir o andamento da obra.

Como principais limitações, foram mencionadas as restrições na pesquisa documental decorrentes da existência de conteúdos sensíveis nos documentos da empresa, as limitações na análise dos dados em decorrência da não utilização de técnicas estatísticas específicas e o foco predominante em dados qualitativos. Além disso, a falta de abordagem da percepção dos colaboradores terceirizados e a limitação temporal do estudo também foram identificadas como fraquezas. Essas limitações, porém, destacam a importância de considerar cuidadosamente os resultados e apontam possíveis direções para futuras pesquisas na área.

Por fim, o autor acredita ter sido capaz de estimular a realização de novos trabalhos envolvendo a manutenção da SST em processos terceirizados. Os resultados apresentados pela pesquisa podem servir ainda para que mais empresas se sintam estimuladas a mudar sua cultura de segurança, percebendo que investir em SST não é um simples gasto de recurso financeiro: trata-se de um investimento capaz de mitigar riscos que podem ser altamente prejudiciais para toda a instituição.

Referências

- [1] Filgueiras, V. A., & Cavalcante, S. M. (2015). Terceirização: Debate conceitual e conjuntura política. *Revista da ABET*, 14(1), 14-36. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/25699>
- [2] Estender, A. C., Macedo, D. L., & Azevedo, E. R. (2015). Vantagens e desvantagens em terceirizar atividades. *Revista Científica do ITPAC*, 8, 3-10.
- [3] Martins, L. F. (2020). *Condições de saúde, segurança e risco de adoecimento entre trabalhadores terceirizados*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Uberlândia], Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFU. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/28876>
- [4] Griegel, H. H., & Gould, K. P. (2022). Managing Workplace Safety in the Temporary Organisation: Theoretical and Practical Challenges Associated with Large Construction Projects. In J. Hayes, T. Jan, & S. Tillement (Orgs.). *Contracting and Safety Exploring Outsourcing Practices in High-Hazard Industries* (p. 59-67). Springer Science and Business Media

Deutschland GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89792-5_7

[5] Druck, G., Dutra, R., & Silva, S. C. (2019). A contrarreforma neoliberal e a terceirização: A precarização como regra. *Caderno CRH*, 32(86), 289-305. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v32i86.30518>

Sobre os autores

Ivan Tesche

Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade de Fortaleza (2013), especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade de Fortaleza (2017) e mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (2023). Atualmente é Gerente de Engenharia da Alubar Energia. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Gerência de Produção. Atuando principalmente nos seguintes temas: Terceirização, Saúde e Segurança do Trabalho, Sistema de Gestão.

José Renato Ferreira Barreto

Doutorado (2005) e Mestrado (1998) em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e Graduação em Engenharia Mecânica (1976) pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professor da UNIFOR, na Pós-Graduação MBA das disciplinas Empreendedorismo e Liderança, e Gestão de Transportes e Frotas. Professor na Graduação na disciplina de Motores de Combustão Interna, tendo já lecionado as disciplinas de Sistemas Térmicos e Logística. Também é professor nos cursos de pós-graduação nas áreas de Gestão e Negócios. Pesquisador e analista no Projeto de desenvolvimento de Motores a álcool do Ministério de Indústria e Comércio/ NUTEC. Participou do projeto e implantação do sistema para Lavagem de Redes Elétricas Energizadas. Engenheiro e Gestor da Companhia Energética do Ceará (COELCE) (1977?1999) e Diretor de Organização e Recursos Humanos da COELCE/ENDESA (2000-2010). Diretor de Planejamento da Universidade de Fortaleza (UNIFOR) (2011 - 2014).

Para citar esse trabalho:

Tesche, I., & Barreto, J. R. F. (2023). Terceirizar com responsabilidade: Uma análise da eficiência da gestão de Saúde e Segurança do Trabalho em processos terceirizados. *Revista Gestão Executiva*, 2, 1-5. <https://doi.org/10.5020/2965-6001.2023.15581>