

---

## O DESENVOLVIMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO NA ÁREA DE RH

---

Luiz A. Ciochi

Para falar da terceirização em recursos humanos (RH) no Brasil, temos que rememorar um pouco o desenvolvimento da própria área para entender como esta se iniciou e como foi o seu desenvolvimento. Peço licença para contar um pouco da minha história profissional na área de RH (quando não existia terceirização), interligá-la com o surgimento da terceirização e depois explorar o seu desenvolvimento.

Comecei minha carreira profissional no início da década de 60 como aprendiz (*office-boy*) no Departamento de Pessoal (DP) de uma empresa. Minha função era buscar café, entregar correspondência pelas dependências da fábrica e auxiliar os profissionais do DP nas suas tarefas, que consistiam basicamente em recrutar, admitir/demitir, controlar as férias e fazer a folha de pagamento.

A folha de pagamento era feita manualmente, num formulário com sete vias intercaladas por papel carbono, e era datilografada numa máquina Remington de 120 espaços. Minha função era ditar para o Zé Café, um exímio datilógrafo, os dados que deveriam constar no formulário, como chapa do empregado, departamento a que pertencia, nome, quantidade de horas normais e seu respectivo valor, quantidade de horas extras e valor correspondente, valores dos descontos (adiantamentos, gastos no armazém, etc.) e, finalmente, o total líquido a pagar. Depois disso eu ajudava no envelopamento, pois os pagamentos eram feitos em dinheiro. Não chegava a transportar o numerário para o pagamento, porque era "de menor", conforme a expressão da época.

Todas as funções de um departamento de pessoal eram executadas por uma equipe própria da empresa, e não se conhecia a palavra terceirização.

O tempo passou e, em 1968, eu já tinha trabalhado em mais duas empresas, também no DP. Um pouco mais "tarimbado", estava na minha quarta empregadora, a Siderúrgica Aços Anhanguera (atual Villares), em Mogi das Cruzes, distante 60 km da Capital de São Paulo. Lá eu ocupava a função de encarregado de pessoal. Naquele ano, tomamos conhecimento de que a folha de pagamento poderia ser "rodada" fora da empresa, o que já estava sendo feito por algumas empresas mais "avanzadas", e esse movimento começou a se propagar nos DP.

Partimos para fazer uma pesquisa e, depois, a experiência. A empresa que iniciou o movimento da terceirização da folha de pagamento no Brasil foi a Proconsult, com um computador IBM mainframe instalado na sua sede, na Rua Major Sertório, em São Paulo. A empresa que contratava o serviço para "rodar a folha" passava o cadastro de todos os empregados para o armazenamento na memória do mainframe.

Depois, o processamento da folha de pagamento se dava com o preenchimento de todos os dados de cada empregado (horas normais, horas extras, descontos de adiantamentos, etc.) nas planilhas fornecidas pela Proconsult. Esses dados eram levados ao local onde estava instalado o mainframe e aí eram processados, muitas vezes de madrugada. Após essa espera, voltávamos à empresa para fazer a "consistência" dos dados e, por fim, retornávamos para a sede da Proconsult, em São Paulo, para o processamento final da folha de pagamento e a emissão dos holerites de cada empregado.

Nesse período, os pagamentos já eram depositados em contas bancárias para grande parte dos empregados, que possuíam conta corrente. Durante a década de 70, (poucas) empresas de terceirização de folha de pagamento entraram na disputa desse mercado. Ainda estávamos no regime da "reserva de mercado da informática" e o desenvolvimento da informática foi muito pouco expressivo, pois a IBM dominava o mercado mundial e possuía 75% do mercado brasileiro.

Na década de 80, quando a IBM se rende aos PCs, é que começam a transformação e o crescimento do mercado de terceirização através de empresas de softwares para a área de RH. Muitas empresas que estão no mercado atualmente foram criadas nessa década.

Ainda nesse estágio, os produtos que eram oferecidos ao mercado não puderam se expandir, pois vivíamos a crise das telecomunicações: em 1987, o Brasil tinha 12,5 milhões de telefones para 141 milhões de habitantes, portanto os sistemas que eram desenvolvidos tinham muita dificuldade de interatividade.

Na década de 90, durante o Governo Collor, ocorreram a queda da reserva de mercado da informática, em 1992, a explosão da Internet no mundo, a mudança do modelo de telecomunicações no Brasil, em 1995, o lançamento do celular digital com tecnologia TDMA, em 1996 e o lançamento da banda larga pela Telefônica, em 1999. Posso afirmar que foram esses os principais fatores que fizeram as empresas se lançarem no mercado da terceirização no Brasil e tentarem reduzir o espaço que nos separava de outros países que tiveram um desenvolvimento mais acelerado.

O modelo adotado a partir da década de 90, que se acentuou, e muito, na década seguinte, fez com que o País e as organizações aqui instaladas ingressassem na era da globalização, onde as empresas procuram cada vez mais ser competitivas no mercado mundial.

As áreas de RH, por sua vez, tiveram que acompanhar esse movimento e passaram a ter uma visão mais estratégica do negócio da sua empresa. Anteriormente, o executivo de RH só sabia falar de RH. Hoje, a preocupação dos executivos de RH tem sido implantar e administrar modelos de gestão de RH que contemplem modelos de remuneração avançados e flexíveis, políticas atrativas de benefícios, avaliação por competências, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, programas de retenção de talentos; clima de satisfação dos colaboradores para com a empresa, envolvimento com programas de sustentabilidade, envolvimento com programas comunitários, fazer apresentações da sua organização procurando abordar: o negócio, os cenários atual e futuro, o desenvolvimento, fatores de preocupação, etc. para o mundo externo. Portanto, Recursos Humanos vive um momento de transformação, no qual mais do que efetuar a gestão de pessoas, tem que estar alinhado com as estratégias de negócios e as metas corporativas.

Tem-se notado que um expressivo número de executivos de RH vem participando dos planos estratégicos de suas organizações e na estrutura organizacional estão subordinados diretamente ao presidente. Não se pode afirmar que esse estágio está presente em todas as organizações,

mas é uma tendência que cada vez mais as empresas estão exigindo dos executivos de RH.

## O RH APÓS A TERCEIRIZAÇÃO

Hoje, grande parte das empresas já terceiriza os serviços tradicionais (operacionais) da área de RH, como:

- recrutamento e seleção de pessoas sem deficiências, pessoas com deficiências, aprendizes, estagiários e trainees;
- administração de pessoal, que compreende processamento de folha de pagamento, controle de frequência, controle e cálculo de férias, cálculos de rescisão de contrato de trabalho, entrevista de desligamento, homologações, cálculo e recolhimento de encargos;
- prevenção de riscos trabalhistas com terceiros, para evitar que a organização seja solidária num processo de reclamação trabalhista do empregado da empresa terceirizada;
- gestão do contencioso trabalhista de terceiros e ex-empregados;
- gestão de benefícios, que inclui todo o trabalho burocrático (cadastramento, troca de plano, troca de carteirinha, etc.) para atender à política de benefícios da organização;
- gestão de treinamento e e-learning, que compreende a parte operacional do controle e da logística, (local, instrutores, etc.) do treinamento;
- gestão e administração dos benefícios previdenciários, que compreende a interface e o relacionamento com o INSS, acompanhamento dos empregados afastados e gestão do afastamento;
- gestão em saúde ocupacional, que compreende avaliação de saúde ocupacional e elaboração do PCMO, criação de programas de saúde e qualidade de vida, realização de ações educativas, preventivas e corretivas, além de assistência nos processos junto ao Poder Judiciário;
- gestão em segurança do trabalho, que compreende elaboração de procedimentos e normas técnicas de segurança do trabalho (PPRA), laudos técnicos (LTCAT, laudos de ruído, ergonomia, etc.) e PPP,

criação de CIPA e brigada de emergência, gestão de performance de SST de empresas terceirizadas, além de assistência nos processos no Poder Judiciário;

- gestão de expatriados, que compreende obtenção de vistos e documentos necessários no Brasil, apoio logístico para mudança, suporte para matrícula dos(das) filhos(as) em colégio, preparação da declaração do imposto de renda.

Essas são as principais atividades que podem (e devem) ser terceirizadas. Essa lista não se esgota, pois, de acordo com o estágio de cada empresa, ela pode ser acrescida de outras atividades. O país é muito pobre em dados estatísticos nesse segmento, mas podemos nos valer de alguns dados paralelos para ter uma idéia do mercado de terceirização no Brasil e compará-lo com outros mercados.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) trabalha com o número de 33 milhões de trabalhadores com carteira assinada no País e de 16.500 empresas com mais de 250 empregados, que representam o mercado potencial para a terceirização de processos de RH, sendo que só no Estado de São Paulo estão aproximadamente 45% desse total.

Estima-se que apenas 980 empresas, sendo 40% no Estado de São Paulo, possuem serviços de RH terceirizados, o que representa 5,9%. Se comparado com os números do mercado americano, com 38%, e da Europa, com 29%, verificamos que o mercado brasileiro tem muito a crescer nessa área nos próximos anos. Acrescente-se a esses dados a complexidade da legislação trabalhista/previdenciária frente aos países mencionados para reafirmarmos a perspectiva de crescimento desse segmento.

Para terminar, gostaria de destacar o movimento que está sendo conduzido pelos principais atores do desenvolvimento produtivo do País pela aprovação do Projeto-de-Lei nº 4.302, que viria regulamentar a atividade da terceirização. Este movimento tem como foco a aprovação do Projeto como foi aprovado no Senado Federal e tentar reverter as modificações que este sofreu na Câmara dos Deputados.

Essa regulamentação, se aprovada, elimina a discussão do que é atividade-fim e atividade-meio na terceirização e será um marco para que a terceirização possa se expandir no País.

## 98 GESTÃO PLENA DA TERCEIRIZAÇÃO

Acredito que pude registrar e dar o meu testemunho de como a área de RH poderá se utilizar da terceirização e alcançar maior relevância junto às organizações, pois, nos estágios que vivemos e viveremos, a gestão estratégica dos recursos humanos será o fator determinante do sucesso de qualquer organização.