

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ANDRÉ RICARDO SILVA PEREIRA

Estudo de caso sobre a terceirização de projetos no setor e Petróleo e Gás

São Paulo
2025

ANDRÉ RICARDO SILVA PEREIRA

Estudo de caso sobre a terceirização de projetos no setor e Petróleo e Gás

Versão Original

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista em
Gestão de Projetos na Construção

Orientador: Prof. Dr. Silvio Melhado

São Paulo
2025

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Silva Pereira, André Ricardo

Estudo de caso sobre a terceirização de projetos no setor e Petróleo e Gás / A. R. Silva Pereira -- São Paulo, 2025.
118 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Gestão de projetos 2.Terceirização 3.Petróleo e Gás I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui foi uma caminhada cheia de aprendizados, desafios e conquistas. Ao longo da minha trajetória profissional e, mais recentemente, durante esta especialização em Gestão de Projetos na Construção, tive a sorte de contar com pessoas e circunstâncias que tornaram possível não somente a conclusão deste trabalho, mas também o crescimento como pessoal e como profissional.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus.

À Ana Menezes, tutora da turma, pelas orientações e disposição incansável para nos ajudar, proporcionando o suporte necessário para que pudéssemos alcançar este objetivo acadêmico.

Agradeço também ao Silvio, meu orientador, por sus argumentações precisas e por ter sido uma fonte constante de conhecimento e inspiração. Sua atenção aos detalhes e comprometimento com a qualidade me ajudaram a tornar este trabalho real e significativo.

Aos professores do curso, muito obrigado pela paciência, dedicação e ensinamentos. Minha mãe sempre me ensinou que conhecimento e educação são os maiores presentes que podemos receber neste mundo.

Agradeço ao staff de apoio do curso, que deixou todo o processo acadêmico mais ágil e organizado, garantindo que todas as etapas fossem realizadas com sucesso. Sem o seu apoio, a experiência teria sido muito mais difícil.

À minha mãe, Marilene, e ao meu irmão, Victor Hugo, minha eterna gratidão. O amor, o apoio incondicional e as palavras de incentivo de vocês foram essenciais, tanto nos momentos de dúvida quanto nas vitórias. Vocês são os pilares que me sustentam e me dão forças para seguir em frente. Vocês são ouro e fazem parte da minha razão de viver. Amo vocês!

A todos os profissionais que contribuíram com minha carreira ao longo dos anos e, em especial, à Equipe do RM, meu sincero agradecimento. Aprendo com vocês todos os dias e, cada um a sua maneira, desempenhou um papel importante na formação da pessoa e do profissional que sou hoje. Juntos, construímos um ambiente de aprendizado contínuo e desenvolvimento mútuo, e espero que este estudo possa

contribuir para o futuro de nossa equipe e para a evolução dos projetos nos quais estamos envolvidos.

Gostaria também de expressar minha gratidão à empresa onde trabalho. Embora seu nome não possa ser citado, o que aprendi e vivi nesse espaço foi fundamental para a realização desta pesquisa. Espero que ela traga bons frutos para os contratos e projetos que estão por vir.

Sou grato, ainda, a todas as pessoas e caminhos que, de alguma forma, me conduziram até este momento. Seria impossível nomear a todos, mas saibam que cada passo dado, cada encontro e cada experiência foram fundamentais para minha evolução até aqui.

E não poderia deixar de fazer um agradecimento especial à Renata Lessa, motivo principal que me levou a concluir esta monografia. Seu apoio, sua paciência e seu amor tornaram tudo possível. Você foi, e sempre será, o meu maior presente, a força que me impulsiona, a luz que me guia nos momentos de cansaço e a motivação que me fez seguir em frente. Você me faz mais, me faz querer ser melhor. Só tenho a agradecer por tanto e por tudo, até pelas coisas que nem sei expressar. A felicidade de ter você ao meu lado não tem preço, e em cada capítulo desta pesquisa, está um pedaço do que sou e do que nos tornamos juntos. O futuro nos aguarda! Te amo. 16h.

Por fim, meu agradecimento à USP, por ter me trazido tantas coisas boas, tantos aprendizados e tanta experiência.

Esta conquista representa um grande passo... Mas ainda é só o começo!

RESUMO

PEREIRA, André Ricardo Silva. **Estudo de caso sobre a terceirização de projetos no setor e Petróleo e Gás.** 2025. Monografia (Especialidade em Gestão de Projetos na Construção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2025.

A terceirização é uma estratégia de gestão que visa reduzir custos, aumentar o nível de qualidade técnica dos serviços prestados e garantir o cumprimento de prazos. Essa prática permite que as empresas concentrem seus recursos nas atividades essenciais ao seu negócio, delegando funções secundárias a terceiros especializados. Nesse contexto, o objetivo principal deste estudo é identificar as estratégias potenciais das gerências de projetos para obterem ganho econômico e tecnológico na contratação de serviços terceirizados. Como objetivos secundários, busca-se identificar as principais motivações para a terceirização de projetos em uma empresa de Petróleo e Gás; qualificar e quantificar os fatores críticos para o sucesso da terceirização de projetos, considerando aspectos da cultura organizacional e os desafios enfrentados na condução do processo; e apresentar os impactos positivos e negativos decorrentes da implantação da terceirização de projetos na empresa estudada. A metodologia adotada é um estudo de caso de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, conduzido a partir de entrevistas semiestruturadas. Foram identificados profissionais da área, como técnicos, engenheiros e outros colaboradores, que compuseram a amostra da pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido, validado e aplicado em conformidade com os objetivos propostos e a análise dos dados foi estruturada em duas etapas: uma qualitativa e outra quantitativa, cujos resultados são apresentados ao final do estudo.

Palavras-chave: Gestão. Terceirização. Petróleo e Gás.

ABSTRACT

PEREIRA, André Ricardo Silva. **A Case Study about outsourcing of Oil & Gas Company of Project Company**. 2025. Monografia (Especialidade em Gestão de Projetos na Construção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2025.

Outsourcing is a management strategy aimed at reducing costs, improving the technical quality of services provided, and ensuring the fulfillment of deadlines. This practice allows organizations to focus their resources on core business activities by delegating secondary functions to specialized third parties. In this context, the main objective of this study is to identify potential project management strategies that may lead to economic and technological gains in the outsourcing of services. As secondary objectives, the study aims to identify the main motivations for project outsourcing in an Oil and Gas company; to qualify and quantify the critical success factors for outsourced projects, considering organizational culture and the challenges faced throughout the process; and to present the positive and negative impacts resulting from the implementation of outsourcing in the company under analysis. The methodology adopted is an exploratory case study with a qualitative approach, based on semi-structured interviews. Professionals from the field – including technicians, engineers, and other staff – were selected as the research sample. The data collection instrument was developed, validated, and applied in alignment with the proposed objectives. Data analysis was structured in two stages: one qualitative and one quantitative, the results of which are presented at the end of the study.

Keywords: Management. Outsourcing. Oil & Gas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do processo de contratação de uma empresa terceirizada.....	25
Figura 2 – Etapas da metodologia de pesquisa adotada	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuições dos cargos dos participantes das Empresas A e B	38
Gráfico 2 – Distribuição de respostas à pergunta 1 das Empresas A e B	39
Gráfico 3 – Distribuição de respostas à pergunta 2 das Empresas A e B	40
Gráfico 4 – Distribuição de respostas à pergunta 3 das Empresas A e B	41
Gráfico 5 – Distribuição de respostas à pergunta 4 das Empresas A e B	42
Gráfico 6 – Distribuição de respostas à pergunta 5 das Empresas A e B	43
Gráfico 7 – Distribuição de respostas à pergunta 6 das Empresas A e B	44
Gráfico 8 – Distribuição de respostas à pergunta 7 das Empresas A e B	45
Gráfico 9 – Distribuição de respostas à pergunta 8 das Empresas A e B	46
Gráfico 10 – Distribuição de respostas à pergunta 9 das Empresas A e B	47
Gráfico 11 – Distribuição de respostas à pergunta 10 das Empresas A e B	48
Gráfico 12 – Comparação dos cargos ocupados nas Empresas A e B	49
Gráfico 13 – Comparação entre Empresas A e B – Pergunta 1	50
Gráfico 14 – Empresas A – Pergunta 2	51
Gráfico 15 – Empresas B – Pergunta 2	51
Gráfico 16 – Comparação entre Empresas A e B – Pergunta 2	51
Gráfico 17 – Empresas A – Pergunta 3	53
Gráfico 18 – Empresas B – Pergunta 3	53
Gráfico 19 – Comparação entre Empresas A e B – Pergunta 3	53
Gráfico 20 – Empresas A – Pergunta 4	56
Gráfico 21 – Empresas B – Pergunta 4	56
Gráfico 22 – Comparação entre Empresas A e B – Pergunta 5	57
Gráfico 23 – Comparação entre Empresas A e B – Pergunta 6	58
Gráfico 24 – Os principais motivos para terceirizar para a Empresa A	59
Gráfico 25 – Os principais motivos para terceirizar para a Empresa B	59
Gráfico 26 – Comparativo entre Empresa A e B para a pergunta 7	60
Gráfico 27 – Comparativo entre Empresa A e B para pergunta 8	62
Gráfico 28 – Padrão de respostas Empresa A para questão 9	62
Gráfico 29 – Padrão de respostas Empresa B para questão 9	62
Gráfico 30 – Comparativo entre Empresa A e B para a questão 9	63
Gráfico 31 – Empresa C – Pergunta 1	69
Gráfico 32 – Comparação entre Empresas A+B e Empresa C – Pergunta 1	69

Gráfico 33 – Empresa C – Pergunta 2	70
Gráfico 34 – Empresas A+B – Pergunta 2	71
Gráfico 35 – Padrão de respostas Empresa C para a questão 3	72
Gráfico 36 – Padrão de respostas Empresas A+B para a questão 3	72
Gráfico 37 – Comparativo entre Empresas A+B e Empresa C para a questão 3	72
Gráfico 38 – Empresa C – Pergunta 4	75
Gráfico 39 – Empresa C – Pergunta 5	76
Gráfico 40 – Comparativo entre Empresas A+B e Empresa C, para a pergunta 7. ..	78
Gráfico 41 – Comparativo entre Empresa A e B para a pergunta 8.	79
Gráfico 42 – Padrão de respostas Empresas A+B para a questão 9	80
Gráfico 43 – Padrão de respostas Empresa C para a questão 9	80
Gráfico 44 – Comparativo entre Empresas A+B e Empresa C para a pergunta 9	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AIA	American Institute of Architects
CDE	Common Data Environment
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EdR	Engenharia de Registro
ETA	Estação de Tratamento de Águas
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto
PAEBM	Plano de Ação de Emergência para Barragens de Mineração
PJ	Pessoa Jurídica
PSB	Plano de Segurança de Barragem
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
TGS	Teoria Geral de Sistemas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	JUSTIFICATIVA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo principal.....	16
1.2.2	Objetivos secundários	16
1.3	MÉTODO DE PESQUISA	17
1.3.1	Tipo de pesquisa.....	17
1.3.2	Instrumentos para coleta de dados.....	17
1.3.3	Identificação do objeto de estudo	18
1.4	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	19
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1	A TERCEIRIZAÇÃO E SEU IMPACTO NO BRASIL.....	20
2.2	PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA A ORGANIZAÇÃO	21
2.3	RISCO COM A TERCEIRIZAÇÃO	23
2.4	ASPECTOS DE CONTRATAÇÃO DE UMA EMPRESA TERCEIRIZADA..	24
2.5	RESPONSABILIDADE NA TERCEIRIZAÇÃO.....	26
2.5.1	Responsabilidade na terceirização de serviços públicos	27
2.5.2	Responsabilidade na terceirização de serviços privados.....	29
2.6	TEORIA GERAL DE SISTEMAS.....	30
2.6.1	TGS aplicada às organizações	31
2.6.2	TGS e a terceirização no Brasil	31
3	METODOLOGIA.....	33
3.1	EMPRESA A (PETRÓLEO E GÁS)	33
3.2	EMPRESA B (EMPRESA DE PROJETOS CONTRATADA)	34
3.3	EMPRESA C (EMPRESA DE PROJETOS GENÉRICA)	35

3.4	ENTREVISTAS	36
4	ESTUDO DE CASO.....	38
4.1	RESULTADOS OBTIDOS.....	38
4.1.1	Perfil profissional	38
4.1.2	Pergunta 1 – Favorável ou não à terceirização	38
4.1.3	Pergunta 2 – Vantagens da terceirização.....	39
4.1.4	Pergunta 3 – Desvantagens da terceirização.....	40
4.1.5	Pergunta 4 – Indicadores de desempenho.....	41
4.1.6	Pergunta 5 – Tipo de fiscalização.....	42
4.1.7	Pergunta 6 – Terceirização e foco na atividade-fim.....	44
4.1.8	Pergunta 7 – O motivo de ter terceirizado	44
4.1.9	Pergunta 8 – Profissionais próprios e terceiros na mesma função.....	45
4.1.10	Pergunta 9 – Impactos do início da terceirização	46
4.1.11	Pergunta 10 – Facilidade do acesso à informação.....	47
4.2	ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS	49
4.2.1	Perfil profissional	49
4.2.2	Pergunta 1 – Favorável ou não à terceirização	50
4.2.3	Pergunta 2 – Vantagens da terceirização.....	51
4.2.4	Pergunta 3 – Desvantagens da terceirização.....	52
4.2.5	Pergunta 4 – Indicadores de desempenho.....	55
4.2.6	Pergunta 5 – Tipo de fiscalização.....	56
4.2.7	Pergunta 6 – Terceirização e foco na atividade-fim.....	57
4.2.8	Pergunta 7 – O motivo de ter terceirizado	58
4.2.9	Pergunta 8 – Profissionais próprios e terceiros na mesma função.....	61
4.2.10	Pergunta 9 – Impactos do início da terceirização	62
4.2.11	Pergunta 10 – Facilidade do acesso à informação.....	63
4.2.12	Sugestões dos participantes	64

5	ANÁLISE COMPARATIVA AO AMBIENTE EXTERNO	67
5.1	OBJETIVO	67
5.2	RESULTADOS NO AMBIENTE EXTERNO E COMPARATIVO	67
5.2.1	Perfil profissional	67
5.2.2	Pergunta 1 – Favorável ou não à terceirização	68
5.2.3	Pergunta 2 – Vantagens da terceirização.....	69
5.2.4	Pergunta 3 – Desvantagens da terceirização.....	71
5.2.5	Pergunta 4 – Indicadores de desempenho.....	74
5.2.6	Pergunta 5 – Tipo de fiscalização.....	75
5.2.7	Pergunta 6 – Terceirização e foco na atividade-fim.....	76
5.2.8	Pergunta 7 – O motivo de ter terceirizado	77
5.2.9	Pergunta 8 – Profissionais próprios e terceiros na mesma função.....	78
5.2.10	Pergunta 9 – Impactos do início da terceirização	79
5.2.11	Pergunta 10 – Facilidade do acesso à informação.....	82
5.2.12	Sugestão dos participantes	82
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
	BIBLIOGRAFIA	90
	APÊNDICE A.....	94
	ANEXO A.....	98

1 INTRODUÇÃO

A terceirização, como prática no ambiente corporativo, não é um fenômeno novo. Para as empresas de grande porte, o processo de terceirizar é considerado um dos mecanismos responsáveis por potencializar o alcance da gestão; entretanto, pode apresentar situações de degradação no trabalho e gargalos para a obtenção de eficiência, dependendo de como ocorrem as contratações.

Segundo Zafalon (2019), nos cinco anos anteriores a sua pesquisa (2014 a 2019), a terceirização tem se consolidado como uma alternativa viável para empresários, sendo adotada tanto por empresas privadas quanto por órgãos públicos, impulsionada pela crescente demanda por eficiência. Essa prática, contudo, nem sempre resulta em eficiência e pode, em algumas situações, acentuar a precarização ou as desigualdades nas relações de trabalho. E, na visão do autor da presente monografia, o ponto de vista de Zafalon continua verdade de 2019 a 2025.

De acordo com o volume e a complexidade dessas atividades terceirizáveis, principalmente em se tratando de grandes empresas, a execução dos serviços pode demandar a contratação de diversos fornecedores, muitas vezes distribuídos geograficamente e inseridos em diferentes cadeias de suprimentos. Essa diversidade exige um esforço significativo de gestão, com o intuito de assegurar que a operação terceirizada esteja alinhada à estratégia da empresa contratante e seja capaz de atender ao nível de serviço esperado (Goffin; Lemke, 2021).

Tavares e Echternacht (2014) discorrem que a necessidade de terceirizar, em algumas situações, não foca apenas na redução de custos, pois também busca flexibilidade para a corporação. No repasse dos serviços a terceiros, a mão de obra passa a ser fornecida por empreiteiras e subempreiteiras, cabendo à empresa contratante dos serviços a parte da responsabilidade técnica.

Druck e Oliveira (2021), por sua vez, destacam que as empresas visam a garantia de altos lucros, demandado de seus trabalhadores a maximização do tempo e alta produtividade, além da redução dos custos do trabalho e a rotatividade nas formas ocupacionais. Desse modo, o trabalho terceirizado parte do princípio de ser uma estratégia que controla, disciplina e facilita as condições para maior exploração; reduz riscos, custos e a remuneração do trabalho; intensifica a jornada laboral e diminui os direitos e benefícios conquistados pelos trabalhadores.

Entretanto, quando a terceirização não é mais vantajosa, ela se torna um ponto desagradável para a contratante. Quando há atrasos de entrega de serviços, retrabalho, debilidade de saúde financeira da terceirizada, problemas com legislações e processos legais, sede da empresa distante da região de execução (dificuldade de comunicação), horários diferentes de execução de serviços (para casos em que os serviços são impedidos de serem executados no horário comercial), quando os problemas são recorrentes e pendentes, é hora de reavaliar essa proposta.

Se o resultado da análise conclusiva for de déficit econômico e dos intervalos para execução dos serviços, a terceirização falhou no seu objetivo final. Esse fato pode gerar perda de competitividade e da imagem positiva da empresa, além dos custos envolvidos na reestruturação do processo. Assim, um erro no processo decisório pode ser fatal na existência de uma empresa (Bandeira, 2019).

Diante do exposto, para evitar quaisquer constrangimentos, é fundamental estudar a melhor estratégia de gerenciar os projetos, tendo em vista os problemas que podem ocorrer durante a contratação. Para tanto, recomenda-se a realização de estudos econômicos, técnicos e documentais, a solicitação de referências de clientes anteriores, a desconsideração de propostas com valores significativamente abaixo do mercado e a adoção de cláusulas de confidencialidade, a fim de resguardar os métodos e processos da empresa contratante.

1.1 JUSTIFICATIVA

No mercado atual de intensa competitividade, as empresas são constantemente pressionadas a alcançar altos níveis de eficácia para se manterem ativas no mercado. Dessa forma, a adoção de mecanismos que otimizem suas operações tornou-se uma necessidade estratégica, e a busca por diferenciais competitivos passou a ser fundamental para garantir a relevância e a sustentabilidade nos negócios.

Manter-se competitivo é um desafio diário para empresas do ramo de Petróleo e Gás, que constantemente estão em processo de evolução tecnológica, já que competem com organizações que atuam somente em projetos. Utilizar novos conceitos visando melhorias oriundas de novas tecnologias pode ser fundamental para a sua sobrevivência.

Busca-se, portanto, responder ao seguinte problema de pesquisa: quais pontos-chave são capazes de elevar os níveis de qualidade técnica e econômica de um cliente potencial, no contexto da contratação de uma empresa especializada em elaboração de projetos?

O objetivo é compreender como a capacidade de identificar os requisitos essenciais pode potencializar a terceirização, destacando os aspectos do processo que demandam atenção para evitar falhas na relação contratual e na execução dos projetos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo principal

Este estudo tem como principal objetivo apresentar as vantagens e desvantagens da terceirização de projetos técnicos, a fim de identificar e qualificar os consequentes impactos para gestão de projetos em uma empresa de grande porte, por meio da realização de um estudo de caso.

1.2.2 Objetivos secundários

Como objetivos secundários, estão:

- compreender as principais motivações para a terceirização de projetos em uma empresa de Petróleo e Gás;
- compreender fatores críticos para o sucesso da terceirização de projetos, considerando a cultura organizacional de empresa de economia mista, a fim de determinar as adversidades da gestão do processo;
- analisar indícios que geram percepção de indicadores de fragilidade ou risco na saúde de contratos em vigor.

1.3 MÉTODO DE PESQUISA

1.3.1 Tipo de pesquisa

O método de pesquisa adotado é o estudo de caso de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas como principal instrumento de coleta de dados. De acordo com Gil (2023), essa escolha permite um delineamento exploratório do tema, possibilitando a formulação de questões, o desenvolvimento de hipóteses e a construção de teorias a partir da análise do conteúdo.

A intenção de realizar as entrevistas semiestruturada qualitativa sobre a terceirização visa analisar visões pessoais, em conformidade com a citação de Fernandes (2020).

A aplicação de entrevistas qualitativas semiestruturadas sobre o tema da terceirização tem como objetivo captar percepções individuais e experiências subjetivas.

A pesquisa qualitativa busca descobrir e descrever como as noções se instalam, qual a qualidade dos processos interativos e como um fato singular pode adquirir relevância em relação aos contextos mais amplos. Ainda pressupõe o questionamento dos fenômenos e sujeitos investigados, com o objetivo de perceber aquilo que eles experimentam em suas instituições, o modo como interpretam as experiências e como estruturam o mundo social em que vivem. (Fernandes, 2020)

Para Stuart *et al.* (2019), o estudo de caso merece destaque dentre os métodos de pesquisa, principalmente pelo fato de permitir uma abordagem mais focada no problema a ser estudado. Os autores alertam, no entanto, para a necessidade de cautela ao extrapolar os resultados de um único caso para outros contextos, uma vez que essa metodologia, apesar de permitir uma análise aprofundada de determinadas variáveis e, conseqüentemente, conclusões mais precisas, apresenta como limitação a restrição na generalização das conclusões.

1.3.2 Instrumentos para coleta de dados

Para a coleta dos dados aplicou-se uma entrevista aos funcionários terceirizados de projetos, caracterizados neste estudo como **Empresa B**, e a de Petróleo e Gás, caracterizada como **Empresa A**. Além das entrevistas, os métodos

utilizados para a coleta dos dados foram: análise documental, entrevista semiestruturada e observação participante.

A entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. (Manzini, 2018, p. 54)

Para realização deste estudo foram contactados os gerentes de contratos da organização analisada, aos quais foi enviado o roteiro da pesquisa com questões relacionadas à temática, com o objetivo de incluir também a visão dos líderes no que se refere à terceirização de projetos.

A observação direta é fundamental para a compreensão do processo da terceirização na empresa de Petróleo e Gás, uma vez que o pesquisador possui experiência de, aproximadamente, dois anos. Essa vivência permite um conhecimento aprofundado das rotinas relacionadas ao controle de elaboração, trâmite inicial e final das demandas solicitadas pela Empresa A para a Empresa B, conferindo maior consistência e valor à análise dos dados obtidos.

1.3.3 Identificação do objeto de estudo

O presente estudo foi realizado em uma empresa de petróleo e gás localizada na cidade do Rio de Janeiro, que possui amplas obras de construção, reforma e manutenção de empreendimentos operacionais, corporativos, industriais, aquaviários e outros.

A organização analisada apresenta um importante histórico no uso da terceirização, contando com empresas contratadas para atuar em diversos setores, como por exemplo, Industrial, Administrativo, Construção, Segurança do Trabalho, Tecnologia da Informação etc.

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário disponibilizado na plataforma Google Sheets. O link foi enviado tanto aos colaboradores internos quanto a profissionais vinculados às empresas terceirizadas, que atuam na divisão de projetos de suas empresas terceirizadas ou são responsáveis pela execução de projetos para outras organizações.

O questionário foi elaborado de forma semiestruturada, com o objetivo de obter informações específicas, ao mesmo tempo em que permitia que os respondentes expressassem suas percepções individuais com liberdade

Para garantir a aplicabilidade dos dados coletados, as respostas consideradas válidas se limitaram a profissionais com mais de um ano de experiência em áreas relacionadas a projetos, que atuem diretamente com consultoria terceirizada, seja como prestadores de serviço ou como representantes das empresas contratantes.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Esta monografia está estruturada em seis capítulos. O primeiro corresponde à introdução, responsável por apresentar os objetivos da pesquisa, a delimitação do problema, a justificativa para a escolha do tema e uma visão geral dos assuntos que serão abordados ao longo do trabalho.

Na sequência, o segundo capítulo discorre sobre o embasamento teórico realizado a partir do estudo da literatura especializada, incluindo a terceirização e seus aspectos.

O Capítulo 3 trata da metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo, abordando os tipos e métodos aplicados, bem como as técnicas utilizadas para coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo dedica-se ao estudo de caso, responsável por publicizar os dados obtidos no questionário, acompanhados de uma análise interpretativa que busca compreender os resultados, sob a ótica do contexto estudado.

O Capítulo 5 amplia a visão do estudo ao realizar uma comparação entre os dados obtidos no setor de Petróleo e Gás e aqueles observados em outros segmentos do mercado, com o intuito de validar os resultados fora do cenário específico analisado.

Por fim, no sexto capítulo, encontra-se a conclusão do trabalho, com a síntese dos objetivos alcançados e as considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A TERCEIRIZAÇÃO E SEU IMPACTO NO BRASIL

A terceirização é uma prática relativamente nova, considerando como referência o marco da segunda revolução industrial (marcada pelo uso da energia elétrica) que ocorreu aproximadamente em 1880; e, no Direito do Trabalho brasileiro, adquiriu contornos mais claros e estrutura bem desenvolvida somente nas últimas três décadas. De fato, nas primeiras fases da industrialização do país, especialmente nas décadas de 1930 e 1940, esse modelo de contratação ainda não era expressivo. Mesmo durante o processo de internacionalização da economia, nos anos 1950, prevaleceu o modelo clássico das relações trabalhistas.

Segundo Delgado (2022), a terceirização no Brasil teve início em fins da década de 1960 e início dos anos 1970.

Em fins da década de 1960 e início dos anos 70 é que a ordem jurídica instituiu referência normativa mais destacada ao fenômeno da terceirização (ainda não designado por tal epíteto nessa época, esclareça-se). Mesmo assim tal referência dizia respeito apenas ao segmento público (melhor definindo: segmento estatal) do mercado de trabalho – administração direta e indireta da União, Estados e Municípios. É o que se passou com o Decreto/Lei nº 200/67 (Art. 10) e Lei nº 5.645/70.

Nesse sentido, a primeira legislação que globalizou a terceirização foi a Lei nº 4.594, de 29 de dezembro de 1964, que trouxe, de forma singela, em alguns de seus artigos, um exemplo inicial de transferência de execução de tarefas a terceiros – algo incomum para a época, quando ainda predominava a rigidez nas formas tradicionais de contratação (Brasil, 1964).

Posteriormente, de acordo com Lima (2024), os Decretos-Leis nºs 1.212 e 1.216, ambos de 1966, passaram a tratar, de forma indireta, das funções passíveis de execução por outras empresas, ou seja, sem utilizar expressamente o termo "terceirização". Em meados de 1968/1969, os Decretos-Leis nºs 62.756 e 1.034 estruturaram regras para a prestação desse tipo de serviço, definindo mecanismos de fornecimento de mão de obra e oferecendo maior segurança jurídica às instituições contratantes.

Cechet (2023) relata que a implantação da terceirização no Brasil seguiu o fluxo internacional pós Segunda Guerra Mundial, notadamente a partir do desenvolvimento

da indústria automobilística nacional, em meados do século XX. Nessa época, todas as peças dos automóveis comercializados no país eram produzidas em outros países, e somente a montagem do produto era realizada em solo brasileiro. O intuito da aplicação do modelo terceirizante emergente era, à época, a redução de custos com a produção.

Com efeito, Valério (2022) menciona que o mercado interno brasileiro se encontrava em um momento favorável para a tímida adoção da emergente terceirização de serviços. Todavia, o modelo básico de organização das relações de produção nacionais continuou atrelado ao vínculo bilateral empregado-empregador, sem que houvesse um significativo aumento, no mercado privado brasileiro, da relação empregatícia triangular da terceirização.

Diante desse cenário, Pinto (2016) observa que a terceirização só conseguiu se expandir de forma lenta e limitada, em grande parte, porque a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em sua redação original, abordava a subcontratação de mão de obra em apenas duas situações específicas: a empreitada e a subempreitada, figuras estas que podem ser confundidas como o início da terceirização no país.

2.2 PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA A ORGANIZAÇÃO

As organizações estão sempre em busca da excelência na produção de bens e prestação de serviços; por essa razão, adotam estratégias que lhes permitam concentrar esforços em suas atividades-fim, delegando a outrem as tarefas afins. Para Stair e Reynolds (2016), a principal motivação para a terceirização de processos está justamente na possibilidade de direcionar o foco ao núcleo do negócio.

Pagnoncelli (2023) afirma que terceirizar é uma decisão estratégica, capaz de representar um diferencial competitivo para as organizações. O autor destaca seis fatores essenciais para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado, a saber:

- focalização;
- flexibilidade;
- custos competitivos;

- obsessão pela qualidade;
- produtividade e parcerias.

Os pontos mencionados acima refletem em vantagens significativas para as empresas que adotam a terceirização como parte de sua estratégia organizacional. Ao incorporarem essa prática em seu planejamento estratégico, as corporações conseguem direcionar esforços no seu verdadeiro negócio, nas suas prioridades e aptidões.

Ao priorizar a atividade-fim sem negligenciar das ações delegadas a terceiros, a empresa adota uma postura estratégica. Cada vez mais, os serviços prestados por terceiros tendem a progredir continuamente, impulsionados pela especialização dos parceiros na busca de maior qualidade a um custo reduzido, visando manter sua clientela sempre satisfeita.

Por sua vez, Hernandez, Rebelato e Rodrigues (2013) ressaltam que a terceirização é uma ferramenta para melhorar a competitividade corporativa. Segundo os autores, essa prática pode ser classificada em diferentes modalidades, conforme os objetivos e contextos da contratação:

- a) Subcontratação - é a execução de uma parte do processo ou um produto por uma empresa contratada independente, em que são fixados tempo do contrato, preço, prazo de entrega, pagamento, especificações técnicas e qualidade.
- b) Subcontratação por capacidade - representa a contratação com o objetivo de ampliar a capacidade de produção da contratante, normalmente devido a um aumento de demanda ou quando existe um incidente técnico que impeça a execução do produto dentro da própria empresa.
- c) Subcontratação por economia - é quando a subcontratação tem o único objetivo de redução de custos através da transformação de custos fixos em variáveis ou buscando evitar o custo dos encargos sociais e/ou pressões trabalhistas, não se considerando, portanto, a qualidade do fornecedor e sim o menor preço.
- d) Subcontratação por especialização - trata-se da subcontratação de serviços especializados na qual o subcontratado executa atividades complementares às da contratante, ambas trabalhando com especialização. Tecnicamente, as empresas que prestam este tipo de serviço têm equipamento e pessoal muito especializado. Os resultados desta relação podem ser produtos com maior qualidade, alcançando o objetivo principal da terceirização.

Altunian (2014) relata que, ao terceirizar, a empresa transfere para terceiros uma parte de suas atividades, o que pode eliminar custos fixos, transformando em gastos variáveis diversos de seus dispêndios que, anteriormente, eram imutáveis a curto prazo.

Ademais, com a terceirização, a organização se torna mais flexível e administrável, pois permite a redução dos custos fixos e facilita a adaptação às inevitáveis flutuações de demanda. Essa estratégia possibilita tanto a eliminação de parte dos custos em momentos de queda nas vendas quanto a rápida ampliação da capacidade operacional diante do aumento da demanda

2.3 RISCO COM A TERCEIRIZAÇÃO

Martins (2023, p. 47) cita que um dos principais riscos associados à terceirização é a contratação de uma empresa inadequada para a execução dos serviços, especialmente quando esta não possui competência técnica ou capacidade financeira, o que pode acarretar sérios problemas, sobretudo de natureza trabalhista. O autor enfatiza que, ao terceirizar uma atividade, o contratante deve ter em mente que a terceirização, em primeiro lugar, busca qualidade; em segundo lugar, para que a relação obtenha êxito, ela depende, fundamentalmente, da confiança estabelecida entre as partes.

De acordo com Giosa (2022), as principais desvantagens da terceirização são:

- desconhecimento da Alta Administração;
- resistências e conservadorismo;
- dificuldades para encontrar a parceria ideal;
- risco de coordenação dos contratos;
- falta de parâmetros de custos internos;
- custo de demissões;
- conflito com os sindicatos;
- desconhecimento da legislação trabalhista.

Os pontos trazidos por Giosa (2022) refletem a necessidade de conhecimento sobre terceirização e sobre a própria empresa, do contrário os riscos durante a implementação se tornam potencialmente maiores do que os benefícios. De forma geral os pontos trazem problemas ao início da terceirização, uma vez que o desconhecimento e resistência geram impacto tanto antes de iniciar o uso da estratégia como durante o processo em vigor, mas podem ser o suficiente para que a

estratégia não seja nem iniciada. Os pontos seguintes se apresentam com a atividade em prática, trazendo as dificuldades com parceiros e risco de coordenação, partindo para as dificuldades de implementação: parâmetros de medição, custos de implantação e relação trabalhista e sindical, mostrando que apesar de ser uma estratégia com benefícios potenciais é complexa para implementação eficiente.

Sob a ótica de Tuominen (2020), os riscos inerentes de um processo terceirizado são a perda de *know-how*¹ ou de propriedade intelectual, além de riscos atrelados à localização do fornecedor, principalmente quando ele está fisicamente localizado em um país diferente da empresa focal.

Complementarmente, o autor destaca outros riscos envolvidos no processo de terceirização, como a alta dependência operacional ou técnica do fornecedor; o possível aumento do valor cobrado pelos serviços prestados; as amarras contratuais, que podem dificultar sobremaneira a saída da empresa focal do acordo; o uso indevido de informações confidenciais e promessas de desempenho não compatíveis com a realidade.

Uma forma de mitigar esses riscos é a seleção de mais de um fornecedor para o processo terceirizado, pois, dessa forma, a empresa diminui sua dependência, segmenta o compartilhamento de informações e não renuncia à alavanca de negociação (Tuominen, 2020). Contudo há que se considerar a ressalva que esta estratégia tem uma melhor aplicação para fornecimento de produto, bens materiais, mas, para o caso de serviços ainda pode ser aplicada: caso haja mais de uma empresa relacionada à contratante pela prestação de serviços similares haverá uma resposta mais rápida frente à necessidade de uma mobilização para substituir o responsável pela execução de um serviço específico.

2.4 ASPECTOS DE CONTRATAÇÃO DE UMA EMPRESA TERCEIRIZADA

A terceirização tende a se expandir de forma expressiva nos próximos anos, sobretudo entre empresas que não dispõem de recursos financeiros para manter

¹ *Know-how*: expertise da empresa adquirida pela execução de projetos em trabalhos anteriores, na mesma área do projeto contratado.

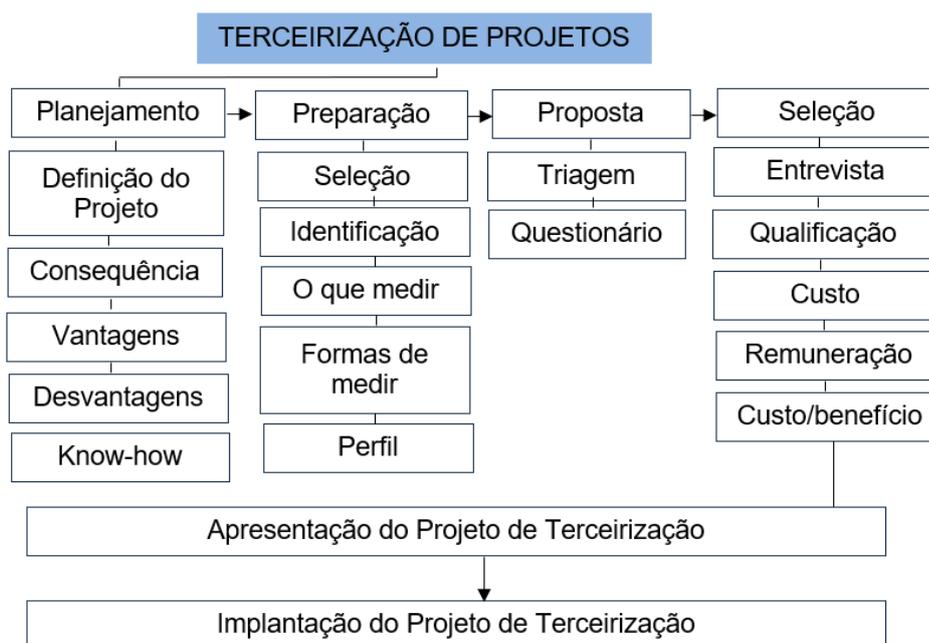
equipes próprias responsáveis por todo o processo de produção, operação e comercialização.

Para Mirshawka, (2021, p.190-3):

Cláusulas contratuais bem redigidas são insuficientes para resolver a diversidade de problemas do dia a dia, "no caso de terceirização, esta deverá ser embasada no parcerismo, fornecedor e recebedor devem pautar o seu relacionamento pelo diálogo franco e aberto". O autor registra os seguintes aspectos a serem observados na elaboração do contrato: - qualidade é inegociável; - especificações claras; - linguagem que os leigos possam entender; - treinamento das pessoas para a transição; - regras para decidir de forma rápida eventuais disputas; - manutenção da produção ou oferta de serviço.

Segundo Russo (2019), o sucesso da terceirização de projetos em uma empresa depende da abordagem de quatro fases, conforme se observa na Figura 1.

Figura 1 – Etapas do processo de contratação de uma empresa terceirizada



Fonte: Russo (2019)

A fase inicial de todo esse processo é o planejamento, que visa à identificação do serviço ou demanda a ser terceirizado. Trata-se, portanto, da identificação do objeto; da análise das consequências, vantagens, desvantagens, riscos, obstáculos, *know-how* e serviços mantidos; e da redução de pessoal, desligamento, sindicato e cultura organizacional.

A segunda fase corresponde à preparação, etapa em que ocorre a pré-seleção dos potenciais parceiros. Nela, realiza-se o mapeamento do mercado, identificando

potenciais prestadores de acordo com as suas especialidades. Também são avaliadas a capacidade técnica, a qualidade dos serviços oferecidos e a saúde financeira da empresa.

Na sequência, a terceira fase envolve a elaboração e formatação do documento final de fornecimento, que deve conter todas as informações e especificações necessárias para a tomada de decisão. Esse documento serve de base para a seleção das empresas que participarão efetivamente do processo decisório.

Por fim, a quarta fase refere-se à seleção do parceiro, que inclui a realização de uma avaliação presencial e a aplicação de um questionário de qualificação, com o objetivo de verificar a adequação técnica e estrutural do prestador de serviço.

Silva (2017) ressalta que a apresentação de um projeto de terceirização deve ser formalizada por meio de um documento que reúna informações relevantes do ponto de vista da autoridade responsável por sua aprovação, como justificativa, objetivos, vantagens, desvantagens e custo. A implantação do projeto deve ocorrer após a sua aprovação, seguindo um conjunto de etapas estruturadas, que incluem: plano de implantação, comunicação, contratação, implantação, acompanhamento e avaliação.

2.5 RESPONSABILIDADE NA TERCEIRIZAÇÃO

Lima (2023) observa que os serviços terceirizados são uma realidade que vem crescendo à margem da legislação, que ainda oferece regulamentação limitada frente à complexidade do tema. A jurisprudência tem assumido o papel de suprir essa lacuna, buscando assegurar que os trabalhadores terceirizados não sofram prejuízos em seus direitos já adquiridos, inclusive no que se refere à efetividade da tutela judicial.

Na prática, é comum o surgimento de empresas criadas exclusivamente para prestar serviços a terceiros com foco em lucro imediato, sem qualquer compromisso com a responsabilidade social e que, da mesma forma que aparecem, desaparecem sem deixar rastros.

A terceirização, portanto, pode ser lícita ou ilícita. Silva (2019) salienta que, mesmo quando aparentam legalidade, em verdade, a prática pode esconder uma relação empregatícia direta com o tomador de serviços, que se valem de intermediário inidôneo com o único objetivo de fraudar a legislação trabalhista, lesando os trabalhadores – situação esta que requer atenção especial do Poder Judiciário na análise e solução dos litígios que lhe são submetidos. Nesse contexto, o presente estudo busca compreender a responsabilização do tomador de serviços em relação aos trabalhadores terceirizados.

A diferenciação entre terceirização lícita e ilícita fundamenta-se, muitas vezes, em critérios subjetivos e de difícil comprovação, como a separação entre atividade-fim e atividade-meio. Para que a terceirização seja considerada válida e lícita, não deve haver vínculo empregatício, caracterizado pela pessoalidade e pela subordinação.

Assim, é vedado ao tomador controlar a jornada de trabalho do terceirizado e dar ordens para execução das atividades, cabendo-lhe apenas se reportar ao responsável da empresa prestadora. Ainda assim, a terceirização tem sido frequentemente utilizada para atividades-fim, o que pode caracterizar sua ilicitude (Santos, 2016).

Portanto, Zylberstajn (2023) afirma que a responsabilidade dos serviços na terceirização é garantir condições de trabalho adequadas, cumprir os direitos trabalhistas dos terceirizados e não transferir as responsabilidades exclusivas do empregador. Essas medidas são essenciais para garantir uma relação de trabalho saudável e respeitosa entre todas as partes envolvidas.

2.5.1 Responsabilidade na terceirização de serviços públicos

Segundo Silva (2019), a responsabilidade do tomador de serviço para serviços de administração pública dar-se-á em caso de inadimplemento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e sociais pela empresa prestadora de serviço, sendo decorrente de *culpa in eligendo*, que se configura pela escolha errada do prestador de serviço, e/ou *culpa in vigilando*, que se refere à deficiência no dever de acompanhamento e fiscalização da execução do serviço.

Para Miraglia (2023), no contexto da terceirização, o empregador pode alegar, no que diz respeito à culpa *in eligendo*, que em um sistema capitalista é natural buscar

a contratação da empresa que ofereça as melhores condições de prestação de serviços. No que se refere à culpa *in vigilando*, o autor defende que a responsabilidade de fiscalização deveria recair sobre o Estado, já que este possui a autoridade de, a qualquer momento, exigir da empresa terceirizada a comprovação da regularidade de suas obrigações trabalhistas.

A eficiência, do ponto de vista da prestação de serviços públicos, não equivale à noção de eficiência conhecida em âmbito privado. A Administração Pública não tem como objetivo precípua a obtenção de lucro, tal qual uma empresa privada, mas sim a consecução do interesse público, de modo que, no “[...] campo do direito administrativo, prioriza-se a eficiência na prestação de atividades e de serviço público adequados, de qualidade, universalizados e com modicidade de tarifas” (Muniz, 2017, p. 98).

Eficiência, aqui, significa preocupação com a produção de resultados e atingimento dos objetivos públicos, visando a melhor relação possível entre custos e benefícios (econômicos, financeiros, sociais, culturais, políticos).

Diante do exposto, para Martins (2017), a terceirização na Administração Pública foi adotada como uma alternativa para evitar o crescimento excessivo da contratação de servidores públicos. A estratégia busca viabilizar a especialização em atividades que não são essenciais ao Estado, além de reduzir os custos com a contratação de serviços. Não há dúvidas, portanto, de que a terceirização de serviços é permitida no âmbito da Administração Pública.

Ainda assim, é importante destacar que a Administração Pública tem uma grande responsabilidade ao contratar equipes terceirizadas. Essa prática encontra respaldo legal no artigo 10 do Decreto-Lei nº 200 (Brasil, 1967), que dispõe:

§ 1º A descentralização será posta em prática em três planos principais:

- a) dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;
- b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;
- c) da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.

§ 2º Em cada órgão da Administração Federal, os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle.

§ 3º A Administração casuística, assim entendida a decisão de casos individuais, compete, em princípio, ao nível de execução, especialmente aos serviços de natureza local, que estão em contato com os fatos e com o público.

§ 4º Compete à estrutura central de direção o estabelecimento das normas, critérios, programas e princípios, que os serviços responsáveis pela execução são obrigados a respeitar na solução dos casos individuais e no desempenho de suas atribuições.

§ 5º Ressalvados os casos de manifesta impraticabilidade ou inconveniência, a execução de programas federais de caráter nitidamente local deverá ser delegada, no todo ou em parte, mediante convênio, aos órgãos estaduais ou municipais incumbidos de serviços correspondentes.

2.5.2 Responsabilidade na terceirização de serviços privados

A terceirização no setor privado é uma forma de prestação de serviços dentro das relações de trabalho, que permite uma relação trilateral em face da contratação da força de trabalho:

- a) do trabalhador, prestador de serviços, que realiza suas atividades materiais e intelectuais junto à empresa tomadora dos serviços;
- b) da empresa fornecedora da mão de obra, que contrata o trabalhador e com quem é firmado o vínculo jurídico pertinente;
- c) da empresa tomadora de serviços, recebedora da prestação de serviços, mas que não assume a posição de empregadora do funcionário (Maschietto, 2016).

Nesse sentido, Corrêa (2017) destaca que a terceirização, enquanto prática de gestão, envolve objetivos específicos relacionados à responsabilidade na condução do processo.

[...] Antigamente, a empresa fazia de tudo no processo produtivo, tendo inúmeros setores ou departamentos, ou o processo produtivo ligado a empresas pertencentes ao próprio grupo econômico, mediante um controle unificado da matriz ou da holding. Assim, verificou-se a necessidade de delegar tarefas para terceiros, até como forma de gerenciamento da própria empresa, estabelecendo um sistema de parceria. Nas empresas muito grandes, constatou-se que certas atividades por ela desenvolvidas não tinham muita utilidade. Daí a necessidade de se descartarem das referidas atividades, para que possam fazer apenas aquilo em que se especializaram, não ficando com atividades intermediárias, que não são ligadas à sua atividade principal, e que não lhes dão efetivamente lucro.

Isto posto, ao terceirizar a força de trabalho no setor privado, o empregador subverte a regra legal que vincula a relação de emprego, no plano subjetivo, às figuras do empregado e do empregador. Alguns doutrinadores, contrários à previsão de

responsabilidade subsidiária da empresa tomadora em caso de inadimplemento das obrigações trabalhistas pela prestadora de serviços, argumentam que não é razoável impor a uma pessoa jurídica a responsabilidade pelos atos de outra, especialmente quando há enriquecimento indevido e descaso por parte da contratada (Maciel, 2014)

2.6 TEORIA GERAL DE SISTEMAS

A Teoria Geral de Sistemas (TGS), proposta por Ludwig von Bertalanffy na década de 1930, busca entender os sistemas em sua totalidade e parte do princípio de que os elementos que compõem um sistema são interdependentes e inter-relacionados; logo, é essencial adotar uma abordagem holística, já que o todo é mais do que a simples soma de suas partes (Bertalanffy, 1975).

Ainda segundo o autor, a TGS não está restrita a um campo específico de conhecimento, fato este que sugere uma abordagem interdisciplinar que pode ser aplicada em diversas áreas, como biologia, psicologia, sociologia ou administração. Em suma, ela oferece uma compreensão mais ampla e integrada dos fenômenos que são investigados, seguindo a análise dos seguintes conceitos fundamentais:

- Sistema: conjunto de elementos interligados que formam uma entidade organizada;
- Ambiente: contexto externo que exerce influência sobre o sistema;
- Entrada (Input): recursos ou dados que entram no sistema;
- Processamento: a conversão das informações de entrada em resultados;
- Saída (Output): resultados ou itens produzidos pelo sistema.
- Feedback: comentários do usuário sobre as saídas do sistema, utilizados para a realização de ajustes e adaptações que se mostrarem pertinentes.

Dessa forma, essa estrutura conceitual permite a análise dos sistemas em sua complexidade, favorecendo o entendimento de suas dinâmicas internas e de suas interações com o ambiente externo.

2.6.1 TGS aplicada às organizações

No contexto organizacional, a TGS permite uma visão integrada e sistêmica das empresas. Araújo e Gouveia (2023) dissertam sobre como as organizações podem ser vistas como sistemas abertos, uma vez que interagem constantemente com o ambiente, recebendo entradas e gerando saídas. A análise da empresa, a partir dessa ótica, permite a identificação de processos críticos e a identificação dos feedbacks com objetivo de estabelecer melhorias contínuas no processamento, seguindo os conceitos fundamentais da TGS.

Do ponto de vista estrutural, abordar o funcionamento corporativo de modo sistêmico em sua administração consiste, resumidamente, em considerar a totalidade da organização, evitando análises fragmentadas que podem levar a soluções parciais e ineficazes.

A TGS proporciona uma estrutura teórica para a análise e gestão das empresas, visando, por meio dela, obter mais eficiência organizacional. Segundo Maximiano (2017, p. 308), "[...] o ponto de partida do enfoque sistêmico é a ideia de sistema, um todo complexo ou organizado, composto por partes interdependentes que formam um todo unitário ou complexo". Assim, os fenômenos organizacionais passam a ser compreendidos de forma mais ampla e integrada, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria e inovação.

2.6.2 TGS e a terceirização no Brasil

A terceirização no Brasil, especialmente no setor público, apresenta desafios que, por meio da TGS, podem ser compreendidos e gerenciados de forma mais direta. A terceirização é um sistema complexo constituído de outros sistemas, como o sistema contratante, o sistema contratado e o ambiente regulatório, formando um complexo sistema interdependente.

De acordo com Carneiro (2021, p. 45), a aplicação da TGS permite a análise das interações de forma integrada, obtendo pontos críticos e pontos de melhoria, considerando que "[...] a terceirização, ao envolver múltiplos sistemas funcionais, exige uma abordagem sistêmica para compreender suas dinâmicas e impactos".

O conceito de feedback pode ser utilizado para estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação dos serviços prestados, assegurando a qualidade e a eficiência do funcionamento do serviço contratado. Biavaschi, Teixeira e Dropa (2018, p. 112) destacam que "[...] a ausência de mecanismos eficazes de feedback na gestão da terceirização pode levar à deterioração da qualidade dos serviços e ao aumento da precarização das condições de trabalho".

Ademais, a aplicação da TGS carrega a importante visão da adaptação dos sistemas às mudanças do ambiente. No contexto da terceirização, é preciso revisar e ajustar os contratos e processos de modo contínuo e orgânico, respondendo às mudanças e condições externas, sejam nas demandas ou outros sistemas que se correlacionem.

Zainaghi (2018, p. 89) observa que "[...] a rigidez nos contratos de terceirização pode comprometer a capacidade de adaptação das organizações às mudanças no ambiente de negócios".

Finalmente, a aplicação da TGS na gestão da terceirização contribui para uma coordenação estratégica e eficaz, por considerar e promover a integração entre os diversos sistemas envolvidos. Para Alves (2020, p. 28), "[...] a aplicação da TGS permite uma visão holística da terceirização, facilitando a identificação de falhas nos processos e a implementação de soluções mais eficazes".

3 METODOLOGIA

As atividades desta pesquisa foram desenvolvidas ao longo de três meses em uma empresa do setor de Petróleo e Gás, identificada neste estudo como **Empresa A**. Essa organização conta com diversos contratos com prestadoras de serviços terceirizados, incluindo uma empresa especializada na elaboração de projetos técnicos, aqui denominada **Empresa B**. Ainda, também participou empresas do segmento de projetos consultivos de engenharia que não estejam relacionadas com a Empresa A ou que trabalhe no ramo de Petróleo e Gás, este grupo fora caracterizado como **Empresa C**.

3.1 EMPRESA A (PETRÓLEO E GÁS)

Atualmente, a Empresa A trabalha de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia. Sua expertise em exploração e produção é resultado de décadas de atuação nas bacias brasileiras, especialmente em áreas de águas profundas e ultraprofundas, o que a torna líder mundial no segmento.

A empresa possui negócios que vão além da extração de petróleo e gás. Seu escopo abrange todo o processo logístico necessário para o transporte desses recursos até as refinarias e unidades de tratamento de gás natural, que devem operar com tecnologias avançadas e em constante modernização, a fim de fornecer os melhores produtos.

Além disso, a Empresa A mantém estruturas para desenvolvimento administrativo, gestão, marketing, jurídico e demais áreas de suporte, igualmente importantes ao funcionamento da organização, embora não estejam diretamente ligadas às atividades-fim de extração e refino.

Vale ressaltar que a empresa também prioriza, de forma contínua, a eficiência operacional e administrativa, com foco em custos reduzidos e com baixa emissão de carbono, contribuindo com o desenvolvimento sustentável e com a transição para uma sociedade mais responsável do ponto de vista ambiental.

Faz-se importante pontuar que a empresa se caracteriza como uma empresa de economia mista, e que suas relações contratuais são estabelecidas

exclusivamente através de licitações, tendo que atender rigorosamente a contratos e padrões específicos de relacionamentos com outras empresas, inclusive com sua mão de obra própria, uma vez que a contratação só pode ocorrer mediante a realização de concurso público.

Ainda, sobre a estrutura da Empresa A, tem-se a divisão: fiscalização do contrato, fiscalização do produto entregue (projetos) e equipe de atendimento de emergência (responsáveis por elaborar projetos de forma interna seja por necessidade de prazo ou complexidade, pautado numa menor burocracia). Enquanto o primeiro grupo foca no acompanhamento pautado no conceito jurídico das cláusulas do contrato, o segundo analisa o produto enquanto soluções adotadas, atendimento a escopos e preconizações normativas.

3.2 EMPRESA B (EMPRESA DE PROJETOS CONTRATADA)

A Empresa B, objeto deste estudo, se caracteriza por ser a detentora do contrato de projetos junto à Empresa A e conta com 55 anos de expertise em engenharia consultiva, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Sua atuação está estruturada em quatro grandes áreas e nove especialidades técnicas, acumulando sólida experiência na execução de grandes projetos.

A organização dispõe de um sistema de gestão robusto, voltado à garantia da qualidade dos serviços prestados, além de empregar ferramentas e tecnologias para conferir alta eficiência e eficácia em soluções técnicas.

Entre suas principais áreas de especialização, destacam-se:

- **Programas de Investimentos**
 - Concepção e planejamento de programas de investimento
 - Gerenciamento de Programas de Investimento
 - Supervisão & Fiscalização de Obras de Programas de Investimento
 - Condução de Processos Licitatórios
- **Transportes**
 - Estudos de viabilidade de infraestruturas de transporte

- Planos de mobilidade
- Projetos conceituais, básicos e executivos de rodovias, vias urbanas e ferrovias
- Projetos conceituais, básicos e executivos portuários
- Projetos conceituais, básicos e executivos de aeroportos
- Gerenciamento, supervisão e fiscalização de obras de infraestrutura de transporte
- **Saneamento**
 - Estudos de viabilidade de sistemas de saneamento
 - Projetos conceituais, básicos e executivos de rede de água
 - Projetos conceituais, básicos e executivos de rede de esgoto
 - Projetos conceituais, básicos e executivos de estações de tratamento de água
 - Projetos conceituais, básicos e executivos de estações de tratamento de esgoto
- **Mineração**
 - Engenharia de Registro (EdR/EoR)
 - Projetos, Design Review/Crosscheck
 - Owner's Engineering – Engenharia do Proprietário
 - Plano de Segurança de Barragem (PSB) e Plano de Ação de Emergência para Barragens de Mineração (PAEBM)

3.3 EMPRESA C (EMPRESA DE PROJETOS GENÉRICA)

Esta Empresa C fictícia consiste numa empresa genérica, composta por profissionais de empresas diversas, não relacionadas à Empresa A, mas inseridas no contexto da terceirização de projetos consultivos de engenharia.

3.4 ENTREVISTAS

Foram elaboradas dez questões aplicadas a colaboradores das Empresas A e B, por meio de entrevista semiestruturada (questionário), com o objetivo de absorver o máximo de informações relacionadas ao processo de terceirização e aos cuidados adotados para mitigar os riscos na terceirização dos seus serviços. O roteiro completo da entrevista está disponível no Apêndice A, e as respostas fornecidas pelos participantes se encontram, na íntegra, no Anexo A.

Para mapear as respostas, utilizou-se o software Excel 2016 para quantificar graficamente o resultado. Todas as respostas foram tratadas com sigilo e os nomes da empresa e do respondente estão resguardados.

As perguntas foram divididas em dois blocos: o primeiro, voltado para a identificação do perfil profissional do participante; o segundo, direcionado à coleta de dados sobre a terceirização.

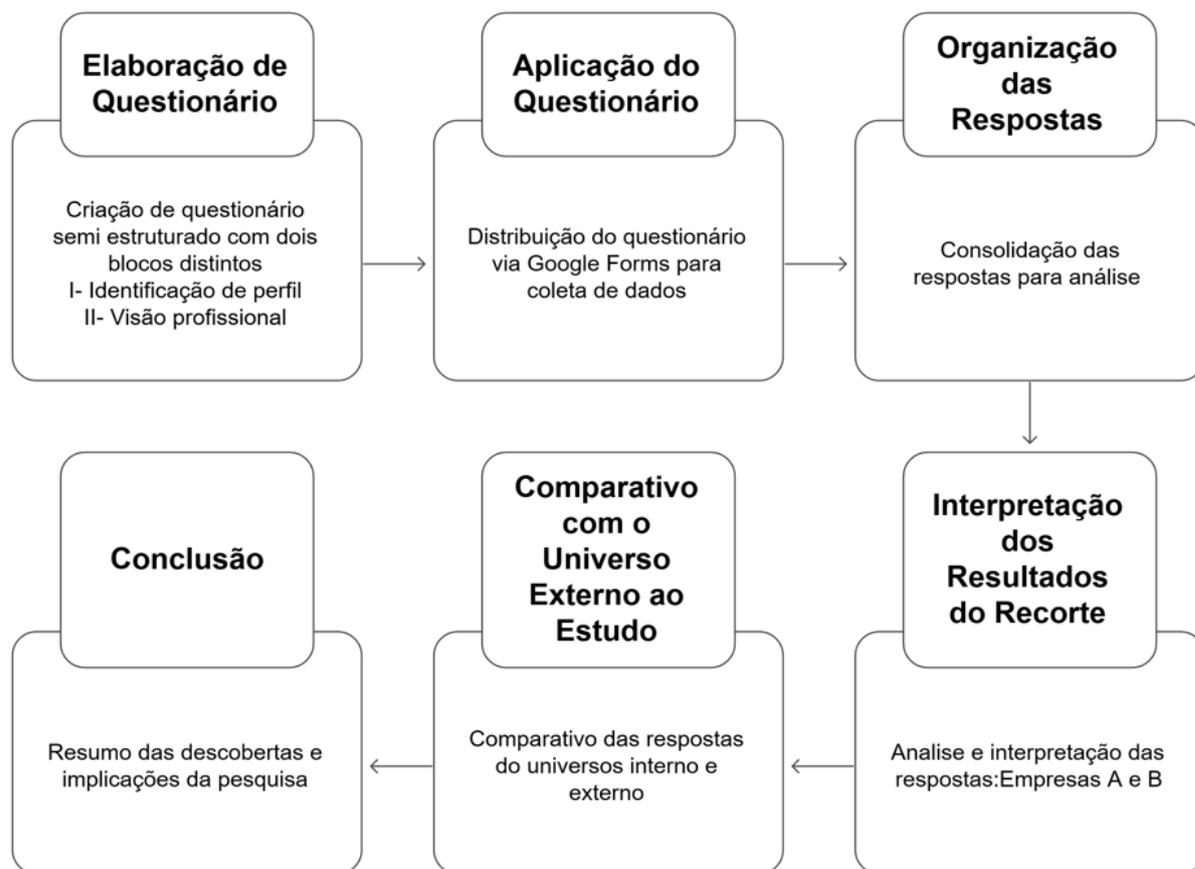
A etapa de identificação do perfil do profissional objetiva, primeiramente, validar a participação do voluntário, garantindo que ele está inserido no objeto de estudo, qual seja, atuar no ramo de projetos consultivos da construção civil e possuir o tempo de experiência mínimo exigido, este sendo superior a um ano – correspondente a uma interpretação do autor como tempo mínimo para domínio no tema pesquisado.

Além disso, duas questões permitiram identificar se o respondente estava vinculado à Empresa A, à Empresa B ou a outra organização fora do escopo principal do estudo (mas ainda dentro do setor de Petróleo e Gás), Empresa C. Uma última pergunta visava identificar o cargo ocupado pelo participante.

A inclusão de respondentes fora do recorte, onde os dados das Empresas A e B são comparados com os de profissionais que também atuam com terceirização de projetos consultivos de engenharia, mas em empresas externas ao universo central da pesquisa busca validar a análise dos dados, permitindo a extrapolação dos resultados com base empírica.

De forma simplificada, para facilitar a compreensão, a metodologia adotada pode ser observada na Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Etapas da metodologia de pesquisa adotada



Fonte: O autor (2025)

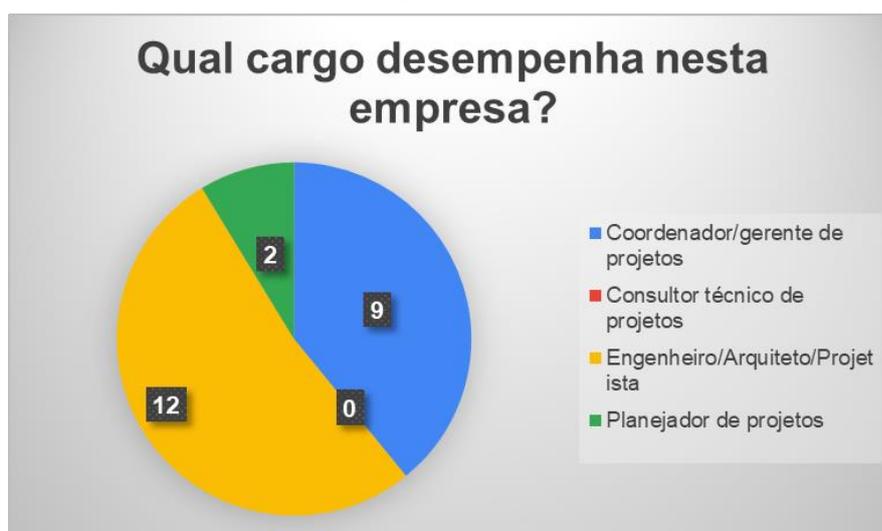
4 ESTUDO DE CASO

4.1 RESULTADOS OBTIDOS

4.1.1 Perfil profissional

Do total de cerca de 200 profissionais acessados para a entrevista, houve 40 respostas válidas, sendo o total de 52 respostas ao formulário, tendo 38 participantes com mais de três anos de experiência e dois com um a dois anos de experiência. Desse total, 23 participantes fazem parte do objeto de estudo da pesquisa, discriminadamente nove da Empresa A e 14 da Empresa B, cujas atribuições estão ilustradas no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuições dos cargos dos participantes das Empresas A e B



Fonte: O autor (2025)

4.1.2 Pergunta 1 – Favorável ou não à terceirização

O segundo bloco de perguntas aborda a percepção profissional dos participantes em relação à terceirização. Por serem questões abertas, as respostas permitiram liberdade de expressão, proporcionando à pesquisa o acesso a experiências individuais, muitas vezes inesperadas ou fora do senso comum.

Para viabilizar a análise quantitativa dos dados obtidos, foi preciso categorizar os conteúdos, agrupando-os conforme conceitos-chave recorrentes, identificados a partir das contribuições dos próprios respondentes.

Vale destacar que, em algumas questões dissertativas, o número de respostas superou o número total de participantes, como observado na segunda pergunta, que registrou 28 menções para 23 respondentes. Tal discrepância se justifica pela possibilidade de um mesmo participante ter abordado mais de um conceito em sua resposta. Essa mesma situação também pode ser observada nas questões de múltipla escolha, que permitiu a escolha de mais de uma alternativa.

Na primeira pergunta do segundo bloco, que trata da opinião geral sobre a terceirização, os resultados apontam que, entre os 23 participantes da amostra, 14 se declararam favoráveis à prática, sete se mostraram indiferentes e apenas dois se posicionaram de forma contrária. Esses dados, representados no Gráfico 2, indicam que, apesar de quaisquer contrapontos, ainda prevalece a percepção de que a terceirização é uma solução viável para as organizações.

Gráfico 2 – Distribuição de respostas à pergunta 1 das Empresas A e B



Fonte: O autor (2025)

4.1.3 Pergunta 2 – Vantagens da terceirização

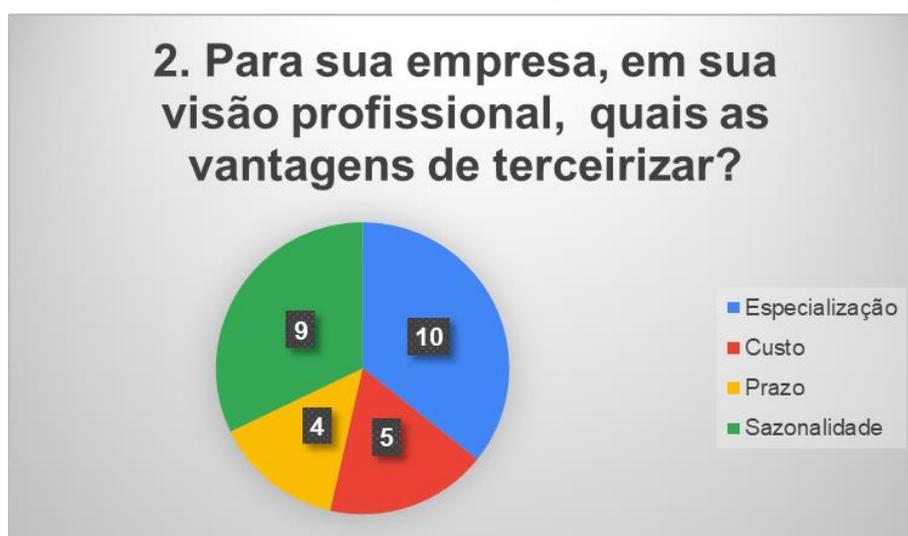
O segundo questionamento faz referência à visão do profissional sobre quais seriam as principais vantagens de terceirizar. Os conceitos identificados como mais citados e que serviram para agrupar as respostas foram:

- Especialização: mão de obra especializada no escopo do projeto;
- Custo: barateamento do custo indireto comparado a profissionais fixos;
- Prazo: foco no recebimento do projeto de forma mais rápida;

- Sazonalidade: vinculada à oscilação de demanda do mercado.

Dito isto, houve retorno de 10 menções para a Especialização, nove para a Sazonalidade, e cinco e quatro para Custo e Prazo, respectivamente, conforme se observa no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Distribuição de respostas à pergunta 2 das Empresas A e B



Fonte: O autor (2025)

4.1.4 Pergunta 3 – Desvantagens da terceirização

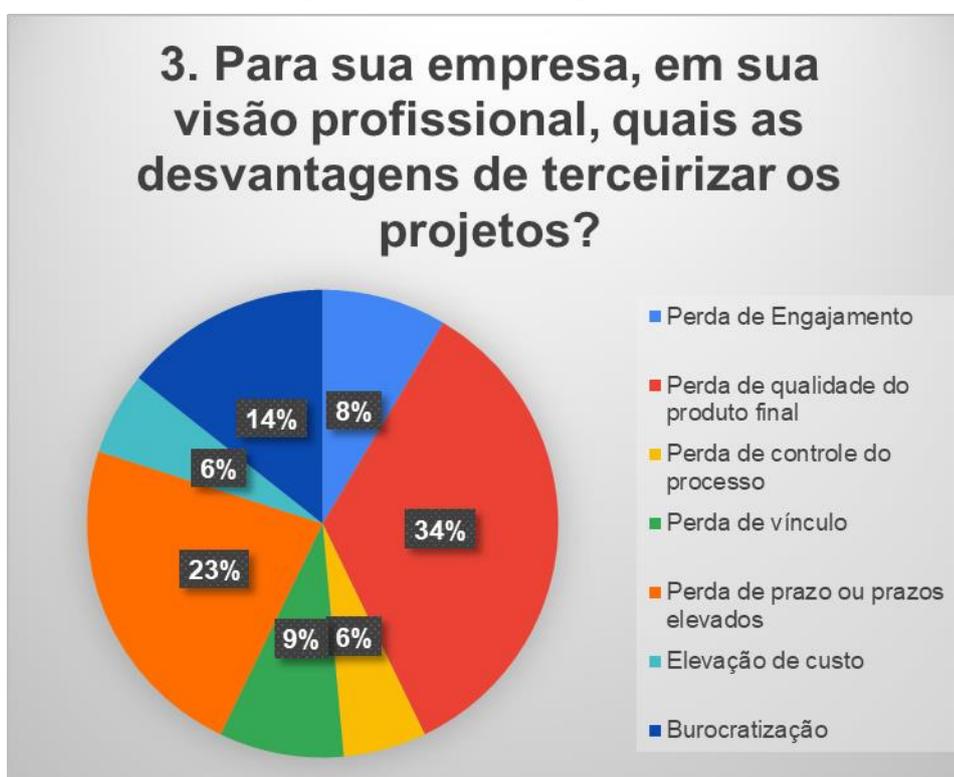
Também de livre resposta, a questão 3 investiga quais são as desvantagens de terceirizar os projetos consultivos de construção civil da empresa. Dessa forma, chegou-se a um total de sete agrupamentos de classificação das respostas dos seguintes tópicos:

- Perda de engajamento: quando o projetista não está motivado no trabalho;
- Perda de qualidade do produto: quando o trabalho gerado não é padronizado ou apresenta soluções aquém do desejado tecnicamente;
- Perda de controle do processo: pela falta de controle ou de informações durante a execução do projeto, que para o caso específico acontece visto que a Empresa A só têm informações após a emissão dos documentos e não durante a produção;
- Perda de vínculo: quando o profissional terceirizado não integra o quadro permanente da empresa, deixando de contribuir diretamente para o acervo técnico e para a consolidação de seu *know-how* interno;

- Perda de prazo ou prazos elevados: quando a entrega do projeto extrapola a data acordada no cronograma;
- Elevação de custo: quando o valor para a execução do projeto supera o valor praticado pelo mercado em uma contratação específica, seja por retrabalho, baixa qualidade ou em decorrência de burocratização;
- Burocratização: tratativa mais engessada para a relação comercial pelo desenho contratual, que causa um aumento no tempo de resposta ou no custo do processo do projeto.

Essas informações estão retratadas no Gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4 – Distribuição de respostas à pergunta 3 das Empresas A e B



Fonte: O autor (2025)

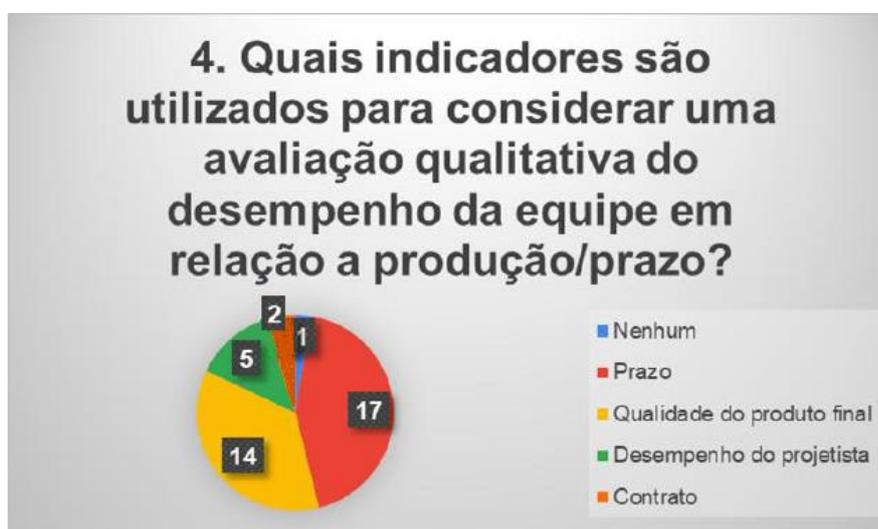
4.1.5 Pergunta 4 – Indicadores de desempenho

A quarta pergunta teve como foco identificar quais indicadores são utilizados para avaliar qualitativamente o desempenho da equipe contratada na execução dos projetos, considerando especialmente aspectos relacionados à produção e ao cumprimento de prazos. A partir das respostas abertas fornecidas pelos participantes, foram definidos cinco conceitos principais para classificação:

- Nenhum: quando não há qualquer tipo de avaliação baseada em indicadores do projeto ou da empresa contratada;
- Prazo: cumprimento ou não do cronograma estabelecido;
- Qualidade do produto final: verificada por meio do número de revisões, aderência ao escopo, conformidade com as normas técnicas e padronização do projeto em relação ao resultado esperado;
- Desempenho do projetista: avaliação direta do profissional responsável pelo projeto;
- Contrato: atendimento às cláusulas contratuais.

As respostas demonstraram predominância da avaliação baseada no **prazo**, com 17 menções, seguida da **qualidade da entrega**, com 14. O **desempenho do projetista** foi citado cinco vezes, enquanto o **contrato** foi mencionado apenas uma vez. Esses dados estão representados no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Distribuição de respostas à pergunta 4 das Empresas A e B



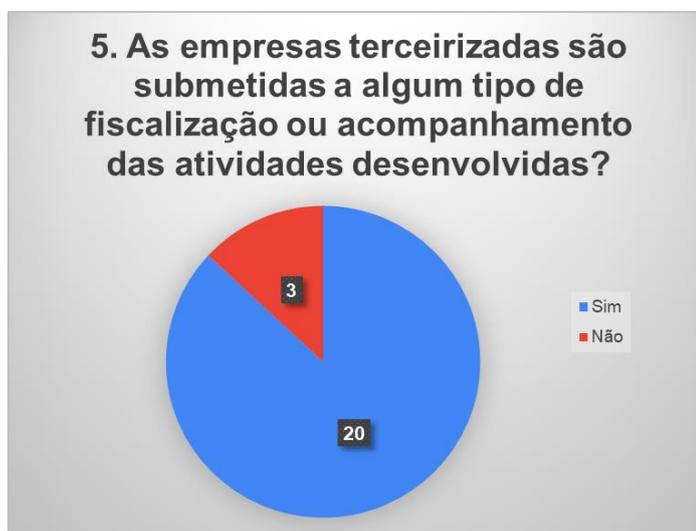
Fonte: O autor (2025)

4.1.6 Pergunta 5 – Tipo de fiscalização

A quinta pergunta foi dividida em duas partes: a primeira teve como objetivo identificar se a empresa contratada é submetida a algum tipo de fiscalização ou acompanhamento das atividades desenvolvidas. Dos 23 participantes, 20 afirmaram que há fiscalização sobre os serviços prestados, enquanto três relataram a ausência

de qualquer tipo de acompanhamento formal. Os dados estão representados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Distribuição de respostas à pergunta 5 das Empresas A e B



Fonte: O autor (2025)

A segunda parte da quinta pergunta buscou identificar de que forma a fiscalização é realizada. Entretanto, essa questão não atingiu o objetivo proposto, pois a maioria dos participantes repetiu os mesmos elementos já mencionados na questão 4, ao invés de descrever os métodos de fiscalização ou as medidas adotadas em caso de descumprimento contratual.

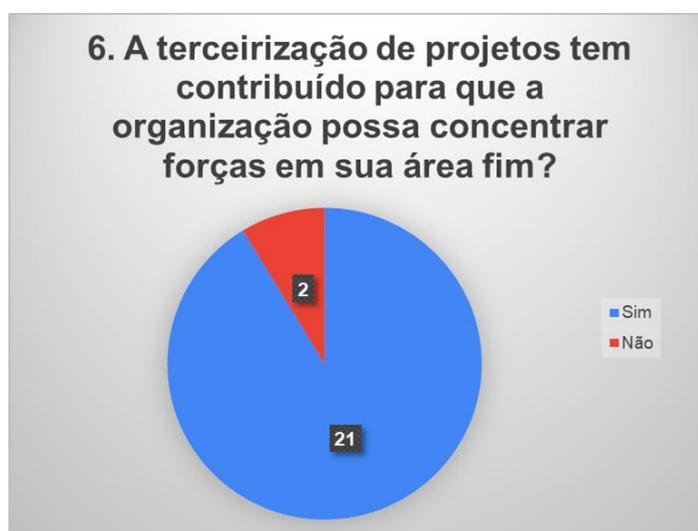
Esse desvio de foco pode ter ocorrido em função da limitação do formato de aplicação da pesquisa, que não permitiu ao pesquisador esclarecer o real propósito da pergunta aos respondentes. Também é possível que a redação da pergunta não tenha sido suficientemente clara, induzindo interpretações equivocadas. Talvez, substituindo o termo “citar/listar qual(ais)” pela solicitação direta: liste de que forma é feita a fiscalização e os indicadores utilizados.

Dessa forma, as respostas obtidas nesta segunda parte não foram contabilizadas na análise, pois não acrescentam informações relevantes além daquelas já abordadas. Todavia, vale mencionar que se observou uma recorrente menção à realização de reuniões periódicas.

4.1.7 Pergunta 6 – Terceirização e foco na atividade-fim

A sexta questão buscou identificar, com base na experiência dos profissionais, se a terceirização de projetos tem contribuído para que a corporação concentre seus esforços na atividade-fim. A maioria expressiva dos respondentes, ou seja, 21 participantes, respondeu afirmativamente, reconhecendo que a terceirização tem permitido à empresa manter o foco em suas funções centrais. Em contraste, apenas dois profissionais relataram não perceber esse benefício em sua vivência. Os dados podem ser observados no Gráfico 7, a seguir.

Gráfico 7 – Distribuição de respostas à pergunta 6 das Empresas A e B



Fonte: O autor (2025)

4.1.8 Pergunta 7 – O motivo de ter terceirizado

Com o objetivo de compreender os fatores que motivaram a adoção da terceirização na empresa em que o profissional atua, a sétima pergunta solicitou a indicação das três principais causas para essa decisão. Para tanto, foram apresentadas as seguintes alternativas de resposta:

- Redução de custos operacionais da empresa ou com a equipe;
- Maior controle e flexibilidade nas atividades;
- Ter à disposição maior *know-how* para a geração de novas soluções técnicas;
- Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional;
- Maior agilidade das decisões;

- f) Valorização dos profissionais demandados por especialidade técnica;
- g) Aumento na competitividade de serviços;
- h) Supervisão envolvida no produto e preocupação com a qualidade;
- i) Reutilização produtiva de material, produto, espaço e outros;
- j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.

Dentre as respostas obtidas, a maioria optou pela Redução dos custos (alternativa “a”, com 16 marcações), seguida de Usufruto de *know-how* da contratada na elaboração dos projetos (15 seleções da alternativa “c”), ao lado de Dificuldade/burocracia para obtenção de mão de obra (alternativa “j”, também com 15 anotações). As demais alternativas não alcançaram um número expressivo de marcações, conforme se observa no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Distribuição de respostas à pergunta 7 das Empresas A e B

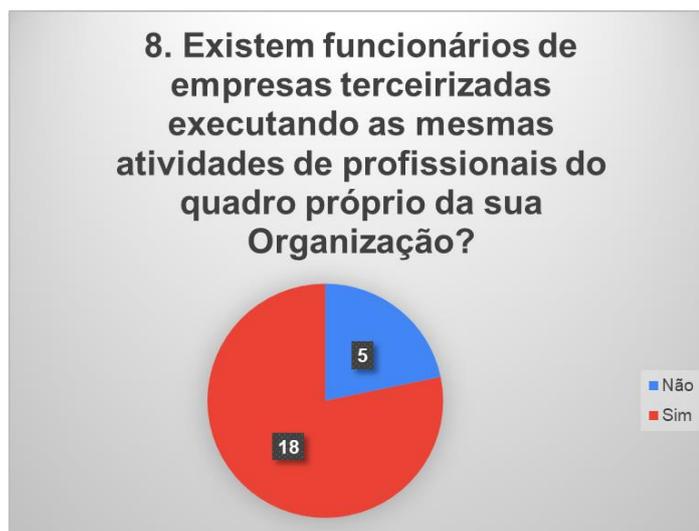


Fonte: O autor (2025)

4.1.9 Pergunta 8 – Profissionais próprios e terceiros na mesma função

O objetivo da pergunta 8 é identificar se existem funcionários de empresas terceirizadas executando as mesmas atividades de profissionais do quadro próprio da organização contratante. Em resposta, cinco participantes afirmaram que o terceirizado não desempenha a mesma função, enquanto 18 relataram que, em suas empresas, o terceirizado desempenha função idêntica à do funcionário próprio (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Distribuição de respostas à pergunta 8 das Empresas A e B



Fonte: O autor (2025)

4.1.10 Pergunta 9 – Impactos do início da terceirização

Esta questão visa identificar os impactos negativos vivenciados pela empresa contratante e pelo mercado no período inicial da terceirização, seja no momento em que a organização deixa de contar com equipe própria para elaboração dos projetos e passa a terceirizar esse serviço, ou quando há substituição da empresa terceirizada (encerramento de um contrato e início de outro). Para tanto, foram apresentadas ao participante as seguintes opções de resposta:

- Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção.
- Demissões na fase inicial do contrato do serviço terceirizado.
- Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados.
- Perda do vínculo para com o empregado.
- Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.
- Desconhecimento da legislação trabalhista.
- Nenhuma das alternativas.

Os profissionais participantes da pesquisa selecionaram de forma majoritária, dentre as opções, somente quatro respostas, sem grande disparidade nas

quantidades de seleções das alternativas “a”, “c”, “d” e “e”, como ilustrado pelo Gráfico 10.

Gráfico 10 – Distribuição de respostas à pergunta 9 das Empresas A e B



Fonte: O autor (2025)

4.1.11 Pergunta 10 – Facilidade do acesso à informação

A última pergunta direta e obrigatória da pesquisa apresenta duas partes combinadas em uma única formulação: a primeira se propunha a identificar se a terceirização dos projetos facilitou o acesso às informações técnicas para a Contratante, esperando-se uma resposta objetiva (sim ou não); a segunda parte, por sua vez, solicitava uma sugestão do profissional sobre como esse acesso à informação poderia ser aprimorado.

Contudo, nem todos os participantes responderam às duas partes da pergunta: alguns se limitaram ao primeiro trecho, enquanto outros responderam apenas a segundo. Houve também casos em que as respostas foram ambíguas, tornando impossível determinar com clareza se a terceirização contribuiu ou não para a melhoria no fluxo de informações técnicas para a Contratante.

Essa inconsistência pode estar relacionada ao fato de tratar-se da última pergunta de um questionário que se mostrou extenso, fato este que pode ter levado à queda de atenção e engajamento dos participantes, ou ainda à forma como a pergunta foi redigida, que pode ter gerado dúvidas quanto à sua interpretação.

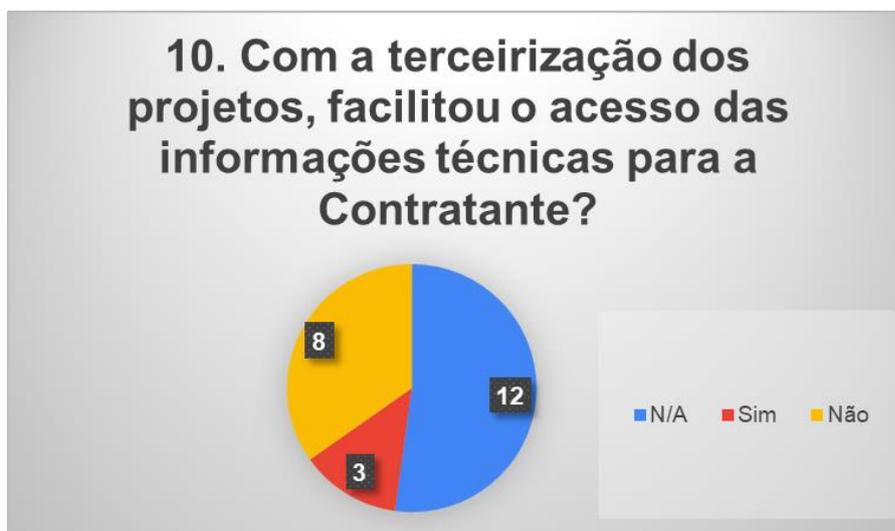
As sugestões oferecidas pelos respondentes para melhorar o acesso à informação não foram classificadas nesta etapa como dados estruturados, mas incorporadas como contribuições gerais à prática da terceirização. Essas respostas foram transferidas para o campo aberto de comentários e sugestões do questionário e serão analisadas na seção 4.1.12 desta monografia.

Quanto à primeira parte da pergunta, as respostas foram catalogadas em três grupos:

- N/A: quando não foi possível identificar se houve ou não melhora no acesso à informação;
- Sim: quando o participante indicou que houve melhora na clareza e no acesso às informações técnicas;
- Não: quando não houve melhora ou houve prejuízo na obtenção de informações técnicas para a Contratante.

Dos 23 respondentes, três afirmaram que houve melhora, oito disseram que não houve melhora ou que houve piora e, em 12 casos, não foi possível determinar a percepção do participante. Esses dados estão representados a seguir, no Gráfico 11.

Gráfico 11 – Distribuição de respostas à pergunta 10 das Empresas A e B



Fonte: O autor (2025)

4.2 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

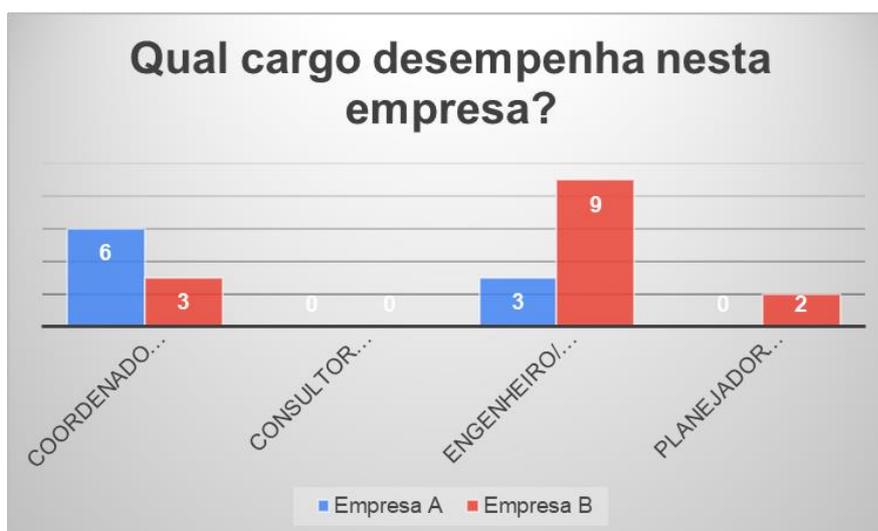
4.2.1 Perfil profissional

O primeiro bloco de perguntas revela uma predominância de participantes da Empresa B em relação à Empresa A. Esse desequilíbrio pode influenciar as tendências de resposta, especialmente em casos de possíveis conflitos na relação entre contratante e terceirizada.

Em situações de divergência, é provável que as respostas favoreçam a perspectiva dos profissionais terceirizados, considerando o maior número de representantes da Empresa B na amostra. Ainda assim, a análise geral permanece válida, sobretudo se forem observados separadamente os padrões de resposta de cada empresa, identificando questões de conflito de ambas as partes.

Sobre a distribuição de cargos dos participantes da pesquisa, nota-se maior participação de coordenadores da Empresa A (contratante), enquanto a Empresa B contribuiu com um número significativamente maior de profissionais técnicos (engenheiros, arquitetos ou projetistas), conforme demonstrado no Gráfico 12. Um dado curioso é que, entre os respondentes de ambas as empresas, não houve participação de consultores técnicos.

Gráfico 12 – Comparação dos cargos ocupados nas Empresas A e B



Fonte: O autor (2025)

4.2.2 Pergunta 1 – Favorável ou não à terceirização

Ao iniciar o segundo bloco de perguntas, voltado à percepção visãõ profissional sobre terceirização, a primeira questão buscou identificar se o profissional é favorável ou não à prática. Conforme pode ser verificado no Gráfico 13, nota-se que, em ambas as empresas, a maioria dos respondentes se posicionou favoravelmente à terceirização.

Um dado que merece destaque é que, na empresa contratante (Empresa A), nenhuma resposta foi contrária à terceirização. Por outro lado, dois profissionais da empresa terceirizada (Empresa B) manifestaram posicionamento contrário. Esse resultado pode refletir um possível descontentamento com a condição de terceirizado, seja por preferirem estar vinculados diretamente à empresa contratante, ou por acreditarem que determinadas atividades seriam melhor executadas por equipes internas.

De modo geral, a predominância de respostas favoráveis em ambas as organizações permite inferir que, no contexto analisado, vinculado ao setor de Petróleo e Gás, a terceirização é percebida de forma amplamente positiva pelos profissionais envolvidos.

Gráfico 13 – Comparação entre Empresas A e B – Pergunta 1



Fonte: O autor (2025)

4.2.3 Pergunta 2 – Vantagens da terceirização

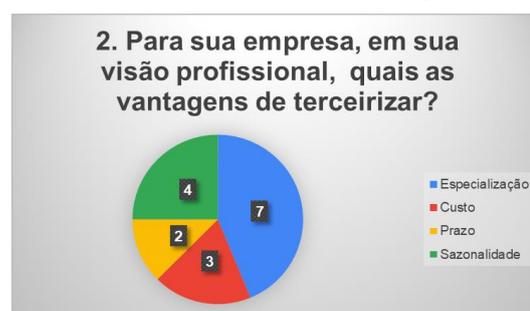
A pesquisa prossegue questionando a percepção dos profissionais sobre as vantagens da terceirização. Considerando as categorias de classificação e a metodologia descrita na seção 4.1, os Gráficos 14 e 15 apresentam, respectivamente, a distribuição das respostas dos participantes da Empresa A e da Empresa B

A análise dos gráficos em formato de pizza revela uma divergência entre as duas empresas quanto ao aspecto mais valorizado da terceirização, evidenciando percepções distintas. Diante disso, foi elaborado um comparativo detalhado entre as respostas, apresentado no Gráfico 16, com o objetivo de facilitar a análise crítica das diferenças identificadas.

Gráfico 14 – Empresas A – Pergunta 2

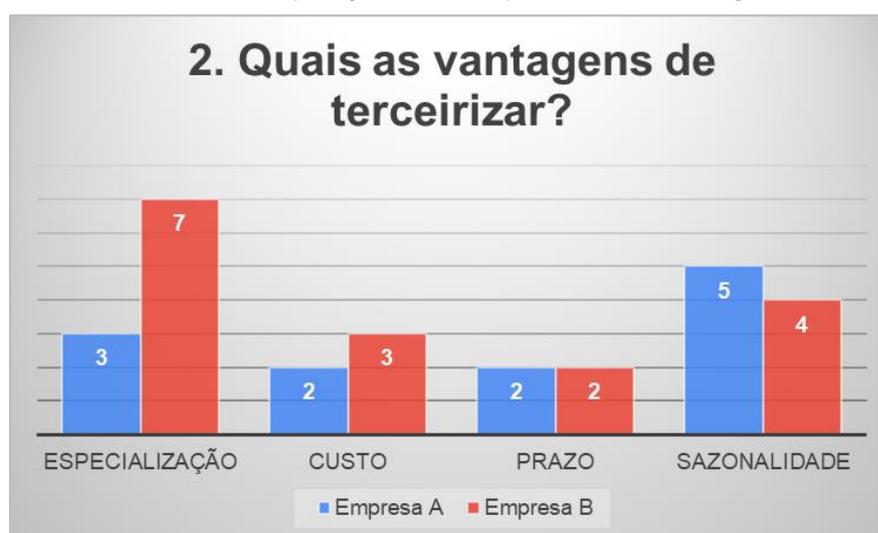


Gráfico 15 – Empresas B – Pergunta 2



Fonte: O autor (2025)

Gráfico 16 – Comparação entre Empresas A e B – Pergunta 2



Fonte: O autor (2025)

O gráfico acima retrata com clareza as diferenças nas percepções dos profissionais das duas empresas quanto às principais vantagens da terceirização.

Observa-se que, para ambos os grupos, os aspectos mais relevantes são a especialização e a sazonalidade, ainda que com prioridades distintas: os profissionais da Empresa B (terceirizada) destacam o conhecimento específico como principal vantagem, enquanto os da Empresa A (contratante) valorizam mais a capacidade de lidar com a sazonalidade da demanda.

De modo geral, ainda considerando a diferença de participantes das Empresas A e B, e a diferença na quantidade de respostas, nota-se a predominância dessas duas categorias. O fator “custo” aparece logo em seguida como um ponto relevante. Cabe destacar que a categoria “prazo” foi criada a partir da recorrência espontânea nas respostas livres, e embora tenha sido mencionada com menor frequência, ainda é reconhecida como um benefício associado à terceirização.

É possível perceber que os profissionais da Empresa A demonstram mais confiança de que a mão de obra própria consegue lidar melhor com assuntos mais técnicos e específicos, enquanto veem na terceirização uma forma eficiente de atender picos de demanda. Isso indica que a variação no volume de trabalho aparece como um desafio importante dentro do setor de Petróleo e Gás.

Essa diferença nas respostas ajuda a entender que, para os efetivos, a sazonalidade é o principal fator que justifica a terceirização, enquanto para os terceirizados, é o conhecimento técnico que mais pesa na decisão de contratar esse tipo de serviço.

4.2.4 Pergunta 3 – Desvantagens da terceirização

Esgotadas as considerações sobre as vantagens da terceirização, o estudo se volta para a identificação dos principais pontos de desvantagem, conforme se observa na questão 3. Ao contrário das quatro categorias definidas para as vantagens, nesta etapa foram identificadas sete categorias distintas, conforme critérios já detalhados na seção 4.1.4, devido à maior diversidade de respostas.

Como resultado, considerando a classificação das respostas em suas respectivas categorias, percebe-se uma maior dispersão e complexidade na compreensão das desvantagens em relação às vantagens previamente discutidas. Os Gráficos 17 e 18 ilustram a distribuição das respostas entre as categorias de cada

empresa, enquanto o Gráfico 19 apresenta uma análise comparativa, categoria por categoria.

Gráfico 17 – Empresas A – Pergunta 3

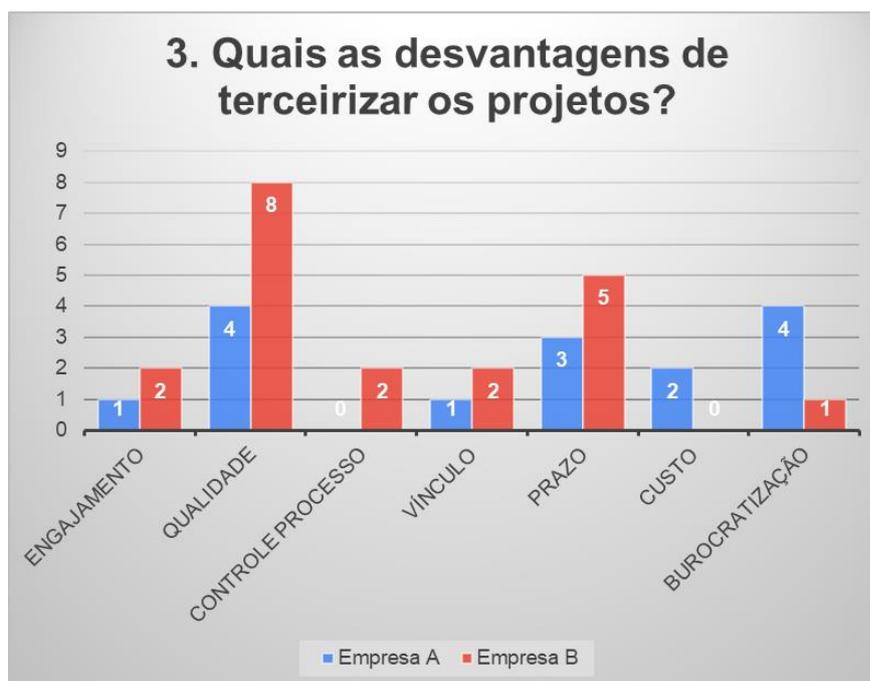


Gráfico 18 – Empresas B – Pergunta 3



Fonte: O autor (2025)

Gráfico 19 – Comparação entre Empresas A e B – Pergunta 3



Fonte: O autor (2025)

Ambas as empresas mencionaram o engajamento como um problema recorrente na terceirização. Com a verticalização do processo, há um distanciamento do projetista em relação ao problema real e ao sentimento de pertencimento a um todo ou a um sistema, comprometendo sua motivação. Esse relato foi registrado duas vezes por profissionais da Empresa B e uma vez na Empresa A e, em todos os casos,

o engajamento foi percebido como uma perda atribuída à condição de terceirizado, tornando-se um aspecto relevante a ser considerado em futuros contratos.

A perda de qualidade foi a categoria mais mencionada entre os participantes. Ambas as empresas concordam que esse tópico é primordial, sendo o projeto objeto de inúmeras revisões que acarretam a perda de prazo. Aliás, como categoria, o prazo tem ligação estreita com a qualidade: os relatos indicam que prazos exíguos resultam em entregas comprometidas, o que leva a retrabalho, estendendo o tempo de conclusão do projeto como um todo. Forma-se, assim, um ciclo vicioso entre prazo e qualidade, que impacta negativamente a fluidez dos processos.

É oportuno mencionar que ambas as categorias foram mais citadas pela Empresa B, embora também tenham sido destaque na Empresa A. Tal diferença pode estar relacionada ao fato de a empresa terceirizada ser cobrada e sofrer pressões pela exigência de prazo e qualidade.

Outra desvantagem identificada por profissionais de ambas as empresas foi a perda de vínculo entre o colaborador terceirizado e a empresa contratante, seja por alta rotatividade ou pela dificuldade de retenção do *know-how*.

Adicionalmente, apontamentos relacionados a custo e burocracia foram mais recorrentes entre os profissionais da Empresa A, não tendo a mesma relevância nas respostas da Empresa B. Ambos os temas, no entanto, convergem novamente com a questão central de Prazo x Qualidade. A burocratização foi, inclusive, a segunda categoria mais citada pela Empresa A, sendo descrita como responsável por engessamento dos processos, aumento de custos e perda de agilidade na resolução de problemas – resultado, muitas vezes, da adoção de contratos excessivamente rígidos.

A Empresa B, por sua vez, traz uma pauta exclusiva quando aponta que não possui domínio do processo de projeto. Ainda que essa limitação não tenha sido amplamente detalhada nas respostas, é possível que decorra de intervenções inesperadas ao longo do projeto e do fato de o gerenciamento ser centralizado pela contratante, como relatado por alguns participantes.

Sob esse aspecto, é preciso destacar uma questão antagônica: o prazo foi, ao mesmo tempo, apontado como vantagem e desvantagem da terceirização. O que a exime de ser um completo contrassenso é a justificativa: na teoria, o ganho de prazo

está entre os principais argumentos favoráveis à terceirização; na prática, no entanto, falhas processuais, contratos mal estruturados e volume elevado de demandas comprometem esse potencial.

Assim, conclui-se que o prazo pode, sim, representar uma vantagem competitiva da terceirização, desde que o sistema funcione de maneira eficiente e integrada, caso contrário, transforma-se em mais um fator de prejuízo para a operação.

4.2.5 Pergunta 4 – Indicadores de desempenho

A etapa seguinte da pesquisa concentrou-se na identificação dos indicadores utilizados para avaliar o desempenho da empresa terceirizada. Dentre as respostas apresentadas, o perfil de distribuição das respostas ficou muito próximo (Gráficos 20 e 21), sendo que as duas categorias mais destacadas foram Prazo e Qualidade, revelando plena coerência com os dados analisados na questão 3, em que esses mesmos aspectos foram destacados como as principais desvantagens da terceirização. Dessa forma, é compreensível que sejam também os elementos mais monitorados pelas contratantes, visando mitigar seus impactos negativos.

Poucas foram as diferenças presentes nos padrões de votação, mas é válido pontuar que a Empresa B citou os indicadores de contrato, sugerindo uma atenção mais direcionada ao cumprimento formal das cláusulas pactuadas, o que pode refletir maior preocupação da empresa terceirizada com a aderência às obrigações contratuais estabelecidas.

Gráfico 20 – Empresas A – Pergunta 4



Fonte: O autor (2025)

Gráfico 21 – Empresas B – Pergunta 4



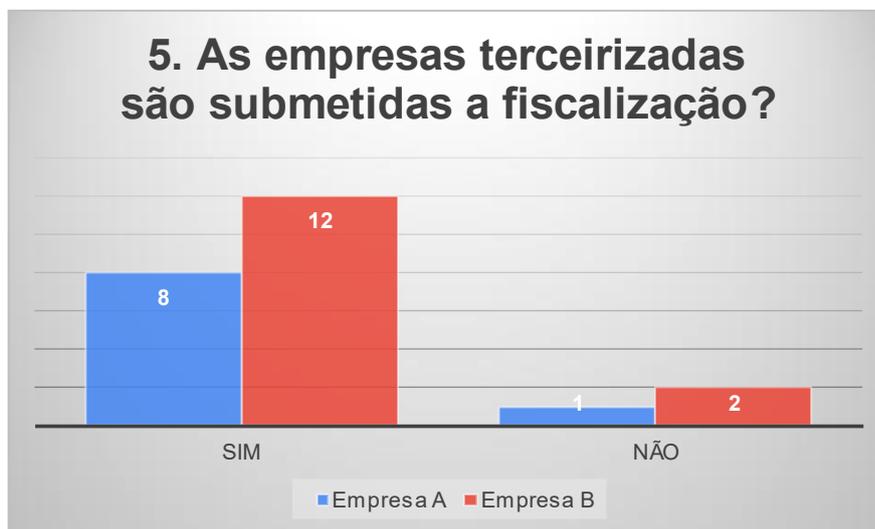
Fonte: O autor (2025)

4.2.6 Pergunta 5 – Tipo de fiscalização

A análise da pergunta 5 considerou apenas sua primeira parte, conforme já exposto. Ao comparar as respostas obtidas, conforme se observa no Gráfico 22, fica evidente que ambas as empresas entendem que há, sim, fiscalização e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelas terceirizadas, ainda que haja três respostas – um da Empresa A e dois da Empresa B – afirmando que o acompanhamento não existe. Esses casos podem refletir insatisfações pontuais quanto à efetividade da fiscalização ou representar exceções à prática adotada.

Considerando o número expressivo de respostas afirmativas (20 contra 3), é razoável concluir que, de modo geral, os contratos são fiscalizados e os projetos recebem acompanhamento sistemático por parte das contratantes.

Gráfico 22 – Comparação entre Empresas A e B – Pergunta 5



Fonte: O autor (2025)

4.2.7 Pergunta 6 – Terceirização e foco na atividade-fim

Assim como na quinta questão, a pergunta de número 6 obteve um retorno praticamente unânime: 21 participantes, sendo oito da Empresa A e 13 da Empresa B, acreditam que a terceirização contribui para que a Empresa A possa concentrar suas forças na área-fim (Gráfico 23).

A percepção dos participantes da pesquisa, majoritariamente, reforça a ideia de que a terceirização permite à empresa contratante concentrar-se em sua atividade-fim – entendimento que, de certa forma, contrapõe a posição de Giosa (2022), ao sugerir que o esforço investido na gestão contratual não necessariamente equivaleria ao necessário para executar internamente os projetos.

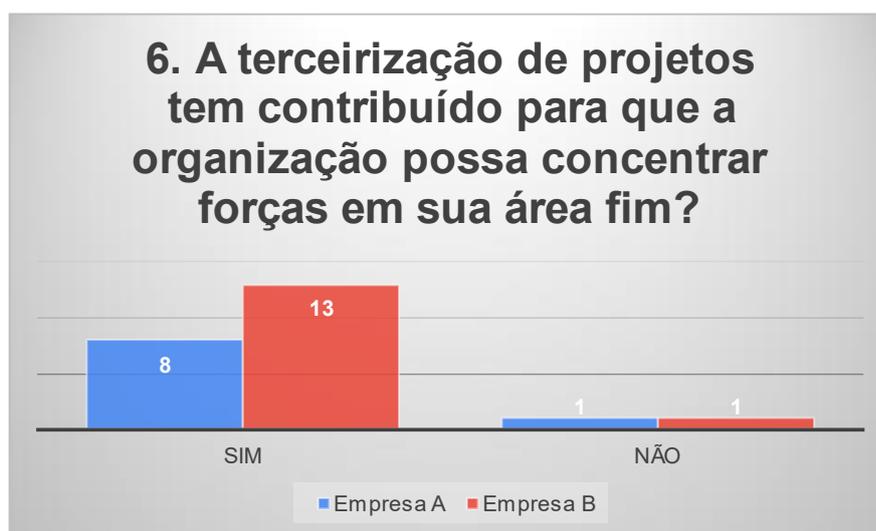
Terceirizar o segmento de projeto implica na substituição do esforço direto de execução pelo esforço da contratação e da fiscalização do projeto contratado. Autores como Giosa (2022) citam essa substituição como um dos riscos e desvantagens da terceirização, destacando o desafio da coordenação contratual.

A percepção dos participantes da pesquisa, no entanto, reforça que a terceirização possibilita à empresa contratante concentrar-se na atividade-fim. Esse

entendimento, de certa forma, contrapõe a posição de Giosa (2022), ao sugerir que o esforço investido na gestão contratual não necessariamente equivaleria ao necessário para executar internamente os projetos.

É interessante ressaltar que apenas dois dos 23 respondentes indicaram que a terceirização demandaria mais energia do que a realização interna dos projetos. Embora essa seja uma preocupação legítima e um risco real, os dados indicam que, no recorte analisado, a terceirização ainda é percebida como vantajosa, por ampliar a capacidade da empresa de dedicar-se às suas funções estratégicas, entretanto, vale sinalizar uma possível tendência: em situações de contratos mal estruturados, parcerias inadequadas ou relacionamentos desgastados, essa percepção tende a se inverter, gerando maior resistência à terceirização.

Gráfico 23 – Comparação entre Empresas A e B – Pergunta 6



Fonte: O autor (2025)

4.2.8 Pergunta 7 – O motivo de ter terceirizado

Após compreender a percepção dos profissionais sobre os benefícios e desvantagens da terceirização, a forma como ocorre a fiscalização e se a prática tem contribuído efetivamente para o foco na atividade-fim da organização, a pesquisa avançou para a identificação dos principais motivos que levaram a empresa a adotar a terceirização.

As respostas mais recorrentes foram coincidentes entre os profissionais das duas empresas, como demonstram os Gráficos 24 e 25. Os principais motivos focaram

na redução de custos operacionais (alternativa “a”), na disponibilidade de profissional com *know-how* na atividade (alternativa “c”) e na dificuldade ou burocracia para obtenção de mão de obra própria (alternativa “j”).

Os dados obtidos estão alinhados com os benefícios atribuídos anteriormente à terceirização, conforme apresentado na resposta à questão 2, reforçando a coerência interna entre as motivações e as percepções declaradas ao longo do levantamento.

Gráfico 24 – Os principais motivos para terceirizar para a Empresa A



Fonte: O autor (2025)

Gráfico 25 – Os principais motivos para terceirizar para a Empresa B

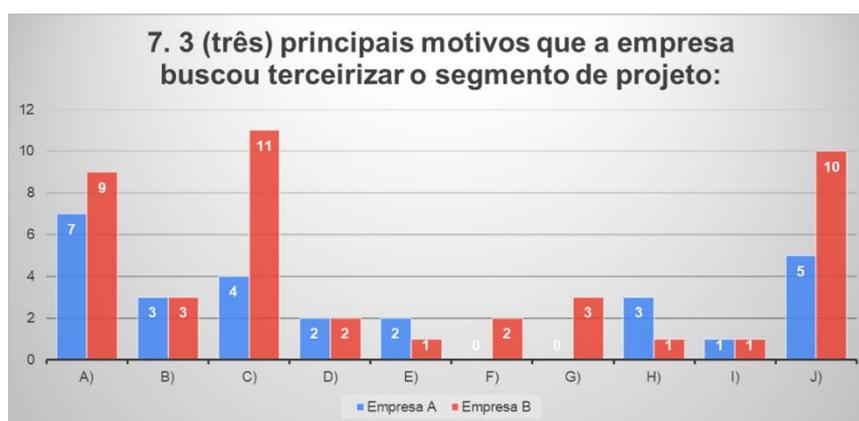


Fonte: O autor (2025)

Ainda assim, é pertinente destacar a análise comparativa direta entre as respostas das Empresas A e B. É possível perceber uma diferença entre os padrões de respostas das empresas (Gráfico 26), restando claro que, para a Empresa B, contar com profissionais com *know-how* na atividade (alternativa “c”) e a dificuldade ou burocracia para obtenção de mão de obra própria (alternativa “j”) são motivos muito mais relevantes do que aqueles observados pela Empresa A.

Dessa forma, embora essas duas alternativas figurem entre as mais votadas pelos profissionais da Empresa A, a frequência com que foram mencionadas é consideravelmente inferior à verificada na Empresa B. A visualização do gráfico permite uma compreensão mais precisa dessas distinções, reforçando a importância de considerar as particularidades de cada organização no processo de análise.

Gráfico 26 – Comparativo entre Empresa A e B para a pergunta 7



Fonte: O autor (2025)

Observa-se uma disparidade na importância atribuída a determinados fatores pelas Empresas A e B. Nota-se, por exemplo, que a Empresa B valoriza, com maior frequência, aspectos como a especialização técnica do profissional (alternativa “f”) e o aumento da competitividade dos serviços (alternativa “g”). Por outro lado, a Empresa A demonstra maior preocupação com a supervisão sobre o produto entregue e com a garantia da qualidade, pontos menos enfatizados pela Empresa B.

Ainda que os principais motivos da terceirização coincidam, essas divergências indicam que as percepções das empresas não são totalmente alinhadas. A discrepância mais evidente pode sugerir que a Empresa B não tenha identificado a necessidade da contratante de forma adequada, dificultando a realização de uma entrega mais assertiva. Ainda assim, conforme mencionado em análises anteriores,

as respostas refletem as experiências, rotinas e enfoques específicos dos profissionais em seus respectivos ambientes de trabalho.

Possivelmente, um grupo de pesquisa com um número maior de participantes consiga destacar os pontos aqui mencionados, evidenciando as diferenças de visão entre empresas e o foco nos três pontos-chave já identificados ao longo do estudo.

Entretanto, cabe salientar que essa questão não envolve somente os motivos gerais para a adoção da terceirização, mas sobretudo as razões específicas que levaram a empresa na qual o respondente atua a adotar essa estratégia. Nesse sentido, considerando que a própria Empresa B também pode terceirizar parte de sua mão de obra, tal condição pode justificar algumas das variações observadas nas respostas.

4.2.9 Pergunta 8 – Profissionais próprios e terceiros na mesma função

A resposta da maioria dos profissionais, sem distinção de empresas, já serviria para analisar a relação comercial existente, considerando que, em ambas as organizações, o número de colaboradores terceirizados que realizam a mesma função executada com mão de obra própria é elevado.

Ainda que seja possível que o participante tenha considerado a relação da Empresa B com outro terceirizado, subcontratado para executar parte da atividade originalmente atribuída à Empresa B pela Empresa A, esse cenário pode indicar uma possível falha no processo da terceirização, pois ao estabelecer uma cadeia de subcontratação, aumenta-se a necessidade de fiscalização por parte da contratante e, em certos casos, a presença de profissionais próprios executando tarefas que deveriam ser de responsabilidade da empresa terceirizada evidencia uma sobreposição indesejada de esforços (Gráfico 27).

Essa situação pode indicar uma possível insuficiência da empresa terceirizada para segmentar o setor de projetos inteiros ou, simplesmente, refletir uma decisão estratégica da Empresa A para terceirizar apenas de parte do setor.

Gráfico 27 – Comparativo entre Empresa A e B para pergunta 8



Fonte: O autor (2025)

4.2.10 Pergunta 9 – Impactos do início da terceirização

A resposta a esta pergunta deixa claro que há impactos negativos associados à terceirização, uma vez que nenhum dos grupos de ambas as empresas assinalou a opção “nenhum impacto de desvantagem”. No entanto, conforme se observa nos Gráficos 28 e 29, há uma variação nas desvantagens apontadas por cada empresa.

Para uma análise mais detalhada, alternativa por alternativa, recorre-se ao Gráfico 30, que apresenta o comparativo das respostas entre as duas organizações.

Gráfico 28 – Padrão de respostas Empresa A para questão 9

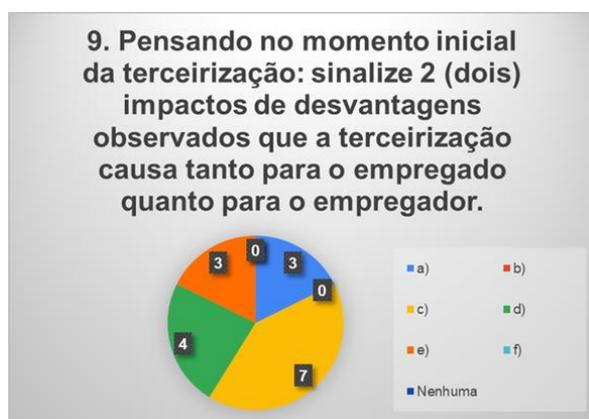
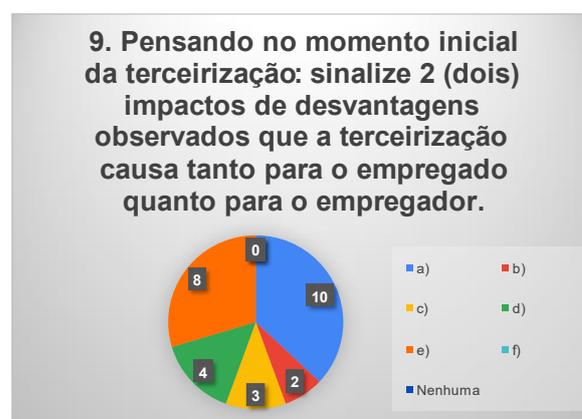
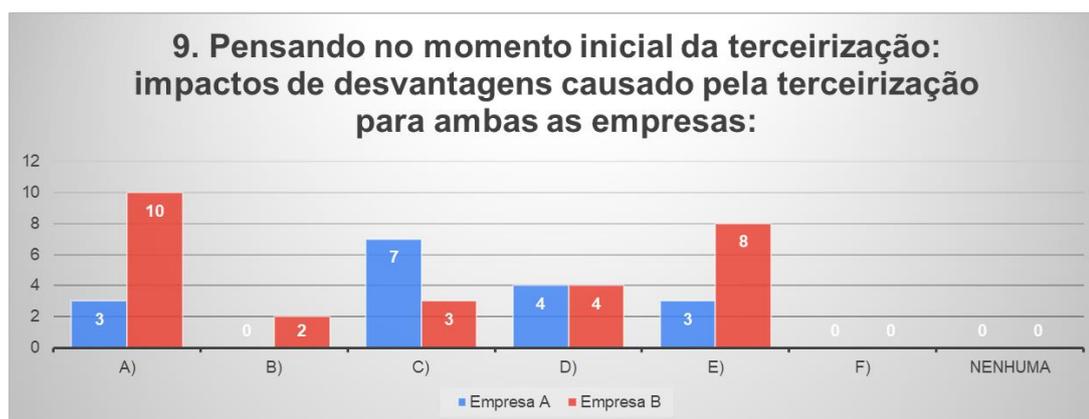


Gráfico 29 – Padrão de respostas Empresa B para questão 9



Fonte: O autor (2025)

Gráfico 30 – Comparativo entre Empresa A e B para a questão 9



Fonte: O autor (2025)

Nota-se que a Empresa B demonstrou maior preocupação quanto ao risco de desemprego na empresa contratante e à ausência de absorção proporcional da mão de obra pela terceirizada. Esse dado sugere que, na prática, pode ter havido um descompasso entre os desligamentos ocorridos e a quantidade de novas vagas ofertadas.

É intrigante o fato de essa desvantagem ter sido reconhecida também pela Empresa A, mas com intensidade significativamente menor, com três menções, frente a dez da Empresa B. De fato, a pergunta permite que se considere tanto o início do processo de terceirização quanto a eventual substituição da empresa terceirizada.

Considerando que a Empresa A mantém o segmento de projetos terceirizado há mais de 15 anos, é compreensível que os efeitos negativos desse processo sejam mais latentes para a Empresa B, justificando a maior gravidade atribuída ao tema por seus colaboradores.

4.2.11 Pergunta 10 – Facilidade do acesso à informação

Ao comparar os resultados obtidos entre as Empresas A e B, observa-se a predominância de respostas classificadas como N/A, ou seja, respostas nas quais não foi possível arbitrar com clareza se a terceirização contribuiu efetivamente para facilitar o acesso da contratante às informações técnicas.

Ambas as empresas apresentaram uma incidência maior de respostas negativas quanto à facilitação do acesso de informação à contratante – informação esta particularmente relevante no caso da Empresa B, que como fornecedora direta

da informação, concentrou três vezes mais respostas negativas do que positivas, o que torna o dado ainda mais expressivo.

Ressalta-se, entretanto, que essa constatação deve ser interpretada com cautela, uma vez que houve falhas na metodologia de coleta de dados. Os seis votos classificados como N/A poderiam ter interferido no resultado final, eventualmente alterando a alternativa predominante.

Ainda assim, os dados obtidos sugerem, no caso da relação de Empresa A e Empresa B, atuantes no setor de Petróleo e Gás, que a terceirização não tem cumprido adequadamente seu papel de facilitar o acesso à informação. Caso esse processo estivesse sendo conduzido de forma efetiva, ainda com as respostas classificadas como N/A, teria obtido superioridade nas respostas positivas, e não nas negativas.

Esse cenário indica que, por falhas contratuais ou desgaste na relação entre as partes, uma premissa essencial da terceirização em projetos consultivos não está sendo alcançada, pois o principal produto fornecido não é apenas a força de trabalho, mas a informação técnica qualificada. A deficiência nesse ponto representa uma falha grave no sistema de terceirização analisado.

4.2.12 Sugestões dos participantes

Esta seção da monografia aborda os pontos de melhoria apontados pelos participantes na segunda parte da pergunta 10, que, originalmente, não tinha como objetivo obter tais dados, bem como as contribuições registradas no campo de sugestões e comentários ao final do questionário, encerrando o segundo bloco de perguntas.

Grande parte das queixas faz referência a falhas na comunicação entre as partes, especialmente no que diz respeito ao compartilhamento de informações ineficiente, considerando repasse de documentação técnica de referência e de diretrizes para a elaboração dos projetos. Tal deficiência é particularmente sensível no contexto da terceirização, em que uma empresa externa assume a responsabilidade pela concepção técnica.

A ausência ou a entrega tardia de informações pode comprometer a viabilidade da produção ou provocar impactos negativos nos prazos contratuais. Como solução, foi sugerida a implementação de um sistema estruturado de gestão da comunicação, com a adoção de um Common Data Environment (CDE) e de uma matriz de comunicação clara e bem definida, assegurando que ambas as partes possuam orientações bem definidas, com o objetivo de mitigar ou eliminar esse tipo de falha.

Em consonância com esse argumento, destacou-se a necessidade de normas e padrões internos bem estruturados e de fácil acesso para a equipe terceirizada. Quando essas diretrizes forem extensas ou complexas, sugeriu-se que a contratante avalie a viabilidade de oferecer treinamentos à empresa prestadora. Embora tal medida possa parecer delicada, já que uma das vantagens da terceirização é justamente a dispensa de custos com capacitação, em alguns casos, esse investimento pode se mostrar essencial para assegurar a qualidade do produto final e evitar retrabalhos ou desgastes ao longo do processo.

Outro ponto crítico relatado refere-se à escassez ou inexistência de documentação técnica de referência, especialmente em projetos de reforma, fato este que evidencia uma deficiência cadastral por parte da contratante. Ainda que essa situação seja inerente à Empresa A, ela serve como alerta para outras organizações.

É fundamental que o armazenamento e a localização de documentos estejam adequadamente estruturados ou, alternativamente, que o contrato preveja a elaboração de levantamentos cadastrais ou de as-built². Essas ações devem ser incorporadas desde a etapa contratual, seja como um serviço adicional terceirizado ou como uma condição para que o projeto possa ser elaborado adequadamente, com prazos específicos e sem comprometer a execução.

Ademais, foram citados problemas na definição e compreensão do escopo. Trata-se de um aspecto especialmente sensível em qualquer empresa, mais ainda diante das falhas de comunicação já mencionadas. Um escopo bem definido, claro e alinhado entre as partes é fundamental o desenvolvimento de soluções que atendam ao programa de necessidades do cliente com eficiência, reduzindo prazos, custos e o número de revisões.

² As-built: documento de projeto com as dimensões ajustadas ao executado em obra; trata-se da representação gráfica do estado final da edificação.

Adicionalmente, alguns participantes recomendaram a manutenção de uma equipe interna, dispensando a burocracia e atendendo às demandas emergenciais, reduzindo o tempo de resposta em situações críticas e contornando a burocracia inerente ao processo contratual. Embora esse cenário ideal possa parecer uma utopia, a recomendação revela uma percepção realista das limitações práticas do modelo e aponta para a importância de flexibilidade na gestão.

Este estudo, por diversas vezes, mencionou a ocorrência de problemas de engajamento e comprometimento da equipe terceirizada. Engajar a própria equipe já é um desafio amplamente debatido, e quando se trata de engajar membros de uma equipe externa, essa complexidade se intensifica, especialmente devido à autonomia e à estrutura da empresa prestadora.

Embora alguns contratos prevejam bonificações por desempenho, não há garantias de que esses incentivos sejam repassados ao projetista responsável, que se encontra na ponta da cadeia produtiva. Quando juridicamente possível, seria recomendável estabelecer cláusulas contratuais que associem o desempenho individual do projetista à remuneração variável, como forma de mitigar os riscos de má gestão por parte da terceirizada e garantir a entrega de um produto técnico de qualidade.

5 ANÁLISE COMPARATIVA AO AMBIENTE EXTERNO

5.1 OBJETIVO

O mesmo questionário foi aplicado a profissionais de empresas diversas, voltadas ao ramo de desenvolvimento de projeto e engenharia consultiva, que não possuem vínculo com a indústria de Petróleo e Gás. O objetivo dessa etapa foi oferecer um parâmetro comparativo ao estudo, possibilitando a construção de um contraponto ou a reafirmação dos resultados obtidos, por meio da comparação entre as respostas do universo específico analisado e aquelas fornecidas por profissionais atuantes em contextos externos ao escopo deste estudo. Pretende-se, ao final, avaliar a viabilidade de extrapolação dos dados do universo recortado para o amplo mercado brasileiro de projetos.

Os profissionais sem relação com o setor de Petróleo e Gás, participantes da pesquisa, foram agrupados sob a denominação de Empresa C. Para fins de nivelamento na comparação, foram mantidos os mesmos critérios mínimos de elegibilidade: atuação há pelo menos um ano em área correlata ao setor de projeto consultivo, com vivência em processos terceirizados neste setor.

Adicionalmente, as respostas fornecidas pelos participantes da Empresa C foram submetidas ao mesmo tratamento metodológico aplicado às respostas dos integrantes das Empresas A e B, conforme descrito no capítulo anterior.

5.2 RESULTADOS NO AMBIENTE EXTERNO E COMPARATIVO

5.2.1 Perfil profissional

Ao todo, foram obtidas 17 respostas de participantes da Empresa C, das quais 13 são oriundas de empresas que terceirizam seus processos de projeto, enquanto as outras quatro pertencem a empresas terceirizadas por outras organizações para a elaboração de projetos.

O número de participantes da Empresa C foi proporcionalmente semelhante ao total combinado das Empresas A e B, com 17 respondentes externos do ambiente do

estudo e 23 no ambiente recortado, totalizando as 40 respostas válidas obtidas por meio da aplicação de questionário.

Entre os 17 integrantes da Empresa C, a maioria expressiva de 13 profissionais atua na função de coordenador de projeto, enquanto os demais participantes são projetistas técnicos. Essa distribuição contrasta com o perfil observado nas Empresas A e B, nas quais predominou a participação de profissionais técnicos. Tal diferença decorre, sobretudo, da amplitude da rede de convidados a participar da pesquisa, mais do que de qualquer outro fator explicativo.

5.2.2 Pergunta 1 – Favorável ou não à terceirização

Questionados sobre serem favoráveis à terceirização, os participantes da Empresa C demonstraram posicionamento amplamente positivo: foram 13 votos favoráveis, três contrários e apenas um indiferente, conforme se observa no Gráfico 31.

Ao comparar esse padrão de resposta com o recorte de estudo (Gráfico 32), nota-se uma similaridade quanto à predominância de aprovação à prática da terceirização, no entanto, destaca-se que, no recorte original, houve uma proporção mais significativa de respostas indiferentes.

Esse contraste permite concluir que, no mercado externo ao segmento de Petróleo e Gás, a terceirização é, em geral, mais bem aproveitada ou mais positivamente percebida pelos profissionais, indicando um possível grau mais elevado de maturidade ou efetividade no uso dessa estratégia em outros contextos do setor de projetos.

Gráfico 31 – Empresa C – Pergunta 1



Fonte: O autor (2025)

Gráfico 32 – Comparação entre Empresas A+B e Empresa C – Pergunta 1



Fonte: O autor (2025)

5.2.3 Pergunta 2 – Vantagens da terceirização

Na sequência, o questionário busca avaliar a percepção dos profissionais quanto às vantagens da terceirização. A distribuição de respostas da Empresa C, com 12 relacionadas à especialização, sete à sazonalidade, seis ao custo e três ao prazo (Gráfico 33), se assemelha às respostas da Empresa B, ilustrada pelo Gráfico 15, ambas divergindo do perfil observado entre os participantes da Empresa A (Gráfico 14). Entretanto, se comparado o conjunto de respostas das Empresas A e B com os dados da Empresa C, verifica-se um padrão de resposta similar.

A semelhança entre os padrões de resposta das Empresas B e C pode representar uma tendência geral de percepção do mercado quanto aos benefícios da terceirização, enquanto o comportamento diferenciado da Empresa A pode estar associado às suas particularidades organizacionais e à sua estrutura específica de atuação. No entanto, essa hipótese não pode ser validada, pois a amostra analisada é limitada a três empresas e a um número reduzido de participantes, o que impossibilita generalizações estatísticas mais consistentes.

Gráfico 33 – Empresa C – Pergunta 2



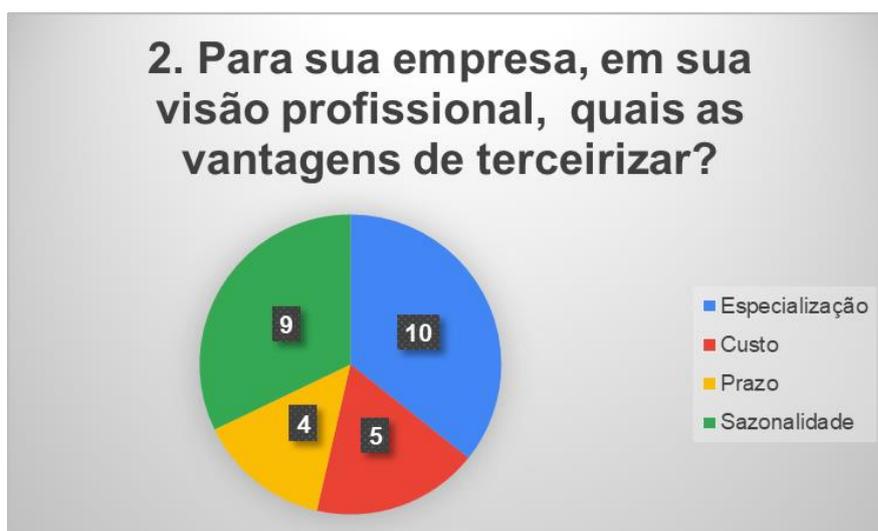
Fonte: O autor (2025)

Apesar das limitações quanto à análise isolada da Empresa A, dada a sua estrutura organizacional específica, ainda é possível extrair valor analítico a partir da observação conjunta das respostas das Empresas A e B. Juntas, essas empresas compõem o par contratante + terceirizado no setor de projetos consultivos relacionados à Petróleo e Gás, e a avaliação combinada de suas percepções assume caráter comparativo válido e relevante.

As respostas agrupadas do par contratante-terceirizado, ilustradas pelo Gráfico 34, revelam um padrão idêntico ao observado na Empresa C (Gráfico 33), com a especialização mantendo o primeiro lugar, seguida da sazonalidade e do custo, em segundo e terceiro lugares, respectivamente, e o prazo novamente na última posição.

O mesmo padrão de respostas permite considerar que o entendimento das vantagens da terceirização no recorte estudado está alinhado à visão de profissionais atuantes fora do setor de Petróleo e Gás, ainda que existam ressalvas de particularidades intrínsecas à Empresa A.

Gráfico 34 – Empresas A+B – Pergunta 2



Fonte: O autor (2025)

5.2.4 Pergunta 3 – Desvantagens da terceirização

Os integrantes da Empresa C listaram os principais pontos de desvantagem associados à terceirização, e suas respostas foram classificadas segundo os mesmos critérios aplicados às Empresas A e B. O padrão de distribuição das respostas revelou comportamento gráfico semelhante ao observado nas demais empresas, ainda que com nuances relevantes à análise.

A perda de qualidade na entrega destacou-se como o aspecto mais mencionado, com 10 registros. Em seguida, surgem as dificuldades relacionadas ao cumprimento de prazos e ao controle de processo, ambas com seis menções. O baixo engajamento e a perda de vínculo também foram citados, com quatro menções cada.

Para uma análise mais aprofundada da distribuição das respostas, os Gráficos 35 e 36 apresentam os dados individuais da Empresa C e do conjunto A+B, respectivamente, possibilitando a visualização comparativa e detalhada das diferenças entre os grupos por meio do Gráfico 37.

Gráfico 35 – Padrão de respostas Empresa C para a questão 3

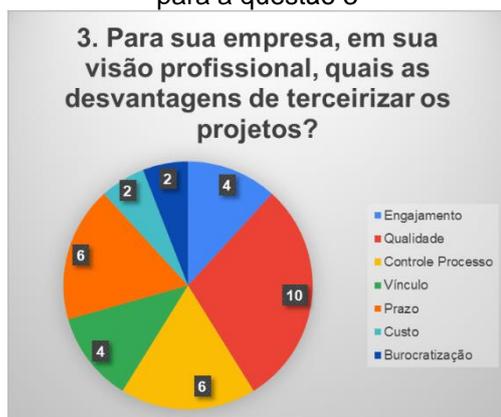
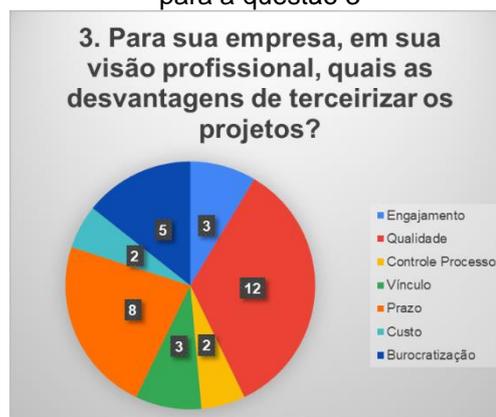
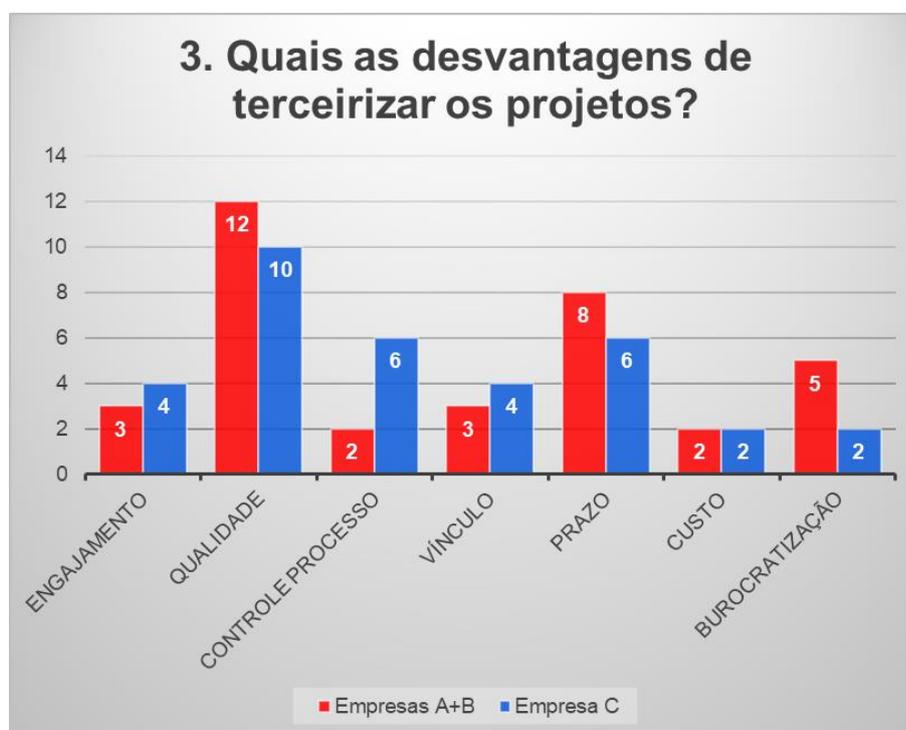


Gráfico 36 – Padrão de respostas Empresas A+B para a questão 3



Fonte: O autor (2025)

Gráfico 37 – Comparativo entre Empresas A+B e Empresa C para a questão 3



Fonte: O autor (2025)

A partir da análise do Gráfico 37, é possível notar que quatro categorias se destacam tanto no recorte da pesquisa quanto no grupo externo ao setor de Petróleo e Gás. Os dois primeiros pontos de maior recorrência são a perda de qualidade do produto final e desvios em relação ao prazo contratual ou acordado para a entrega dos projetos. Em segundo plano, também se destacam a perda de vínculo do profissional projetista com a contratante e os problemas relacionados ao baixo engajamento da equipe terceirizada.

Tais recorrências, identificadas tanto no universo específico quanto no contexto generalista, permitem considerar essas quatro desvantagens como inerentes ao modelo de terceirização no setor de projetos consultivos, independentemente do segmento de atuação.

As desvantagens que divergem nos ambientes analisados fazem referência, principalmente, à ênfase distinta atribuída a determinados aspectos. Enquanto as empresas vinculadas ao setor de Petróleo e Gás demonstraram maior preocupação com entraves burocráticos no processo de terceirização, os profissionais da Empresa C revelaram insatisfação com a condução e o controle do processo durante a execução dos projetos por empresas terceirizadas.

Este último ponto merece uma análise mais atenta, considerando as especificidades de cada caso. As Empresas A e B operam com contratos de prestação de serviço em regime global, nos quais a terceirização da elaboração dos projetos ocorre com base em uma quantidade de tempo pré-definido ou até o atingimento de um valor máximo definido em contrato.

Trata-se, portanto, de contratos amplos e complexos, uma vez que devem contemplar inúmeras possibilidades de projetos ao longo de sua vigência, atualmente fixada em cinco anos. Portanto, é compreensível que a relação contratual entre empresas atuantes no setor de Petróleo e Gás envolva um nível elevado de burocratização, decorrente da necessidade de um instrumento jurídico robusto e detalhado que regulamente essa relação comercial de longo prazo.

Mantendo a linha de raciocínio adotada para a Empresa C, não é incomum que os contratos firmados com empresas terceirizadas estabeleçam parceiros para projetos por períodos menores, valores contratuais mais modestos e maior flexibilidade para rescisão e substituição dos prestadores, quando comparados ao setor de Petróleo e Gás.

Além disso, é prática recorrente que essas organizações mantenham, simultaneamente, múltiplos parceiros atuando em diferentes frentes de um mesmo empreendimento ou em empreendimentos distintos. Um exemplo típico ocorre no setor da construção civil, em que uma incorporadora pode contratar diferentes projetistas para fundações, instalações e estruturas em empreendimentos distintos – muitas vezes executados em paralelo.

Dessa forma, é plausível considerar que, no caso da Empresa C, o fluxo do projeto tende a ser coordenado entre diversos fornecedores, exigindo um esforço de gestão mais fragmentado e, conseqüentemente, mais complexo do que a dinâmica vivenciada entre as Empresas A e B, na qual uma única contratada (Empresa B) é responsável pela condução de múltiplas disciplinas projetuais. Essa complexidade operacional pode justificar o destaque dado pela Empresa C à dificuldade de controle do processo de projeto como uma desvantagem significativa.

Ainda assim, vale ressaltar que essa mesma desvantagem também foi citada por profissionais das Empresas A e B, ainda que em menor proporção, sinalizando que, embora a gestão concentrada em um único parceiro reduza a complexidade, o controle do processo de projeto segue sendo um desafio relevante, mesmo em relações contratuais mais integradas.

5.2.5 Pergunta 4 – Indicadores de desempenho

A análise das respostas fornecidas pelos participantes da Empresa C em relação aos principais indicadores utilizados nas relações comerciais praticadas revela uma distribuição semelhante àquela observada na análise das Empresas A e B. Dessa forma, aplica-se a mesma retórica adotada na seção 4.2.5, na qual se destaca que os indicadores priorizados estão diretamente relacionados às principais desvantagens percebidas no processo de terceirização.

Conforme demonstrado anteriormente nos Gráficos 20 e 21, o padrão das respostas da Empresa C indicou o uso priorizado de indicadores relacionados ao cumprimento de prazos, seguido da avaliação da qualidade final e, em menor escala, o desempenho do projetista (Gráfico 38).

Gráfico 38 – Empresa C – Pergunta 4



Fonte: O autor (2025)

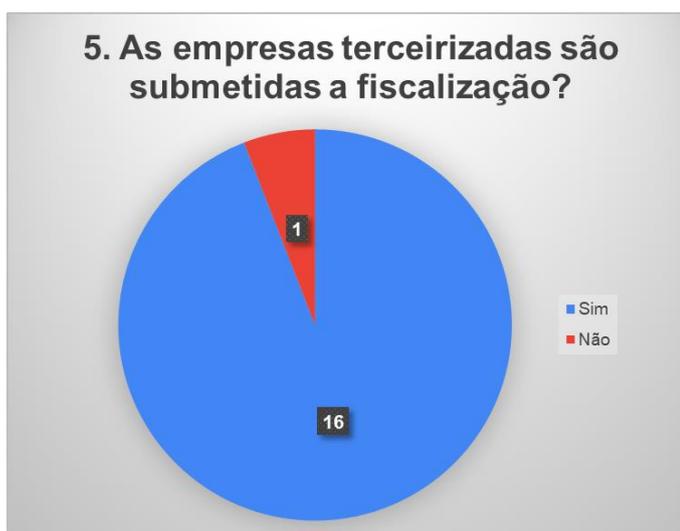
A repetição, no ambiente externo, dos resultados observados no recorte específico do estudo aponta que o segmento analisado adota práticas equivalentes às utilizadas por outros segmentos de mercado. Esse alinhamento confere maior credibilidade às comparações realizadas ao longo do trabalho, demonstrando que, apesar das particularidades já discutidas, a terceirização no setor de projetos consultivos relacionados ao Petróleo e Gás compartilha diversos aspectos em comum com a terceirização praticada em outros contextos profissionais.

5.2.6 Pergunta 5 – Tipo de fiscalização

A inconsistência identificada na aplicação do questionário não se restringiu às Empresas A e B, estendendo-se também à Empresa C, e as considerações previamente discutidas quanto à limitação para obter as informações originalmente pretendidas com a formulação da pergunta aplicam-se igualmente nesse caso. Logo, adota-se o mesmo critério metodológico descrito na seção 4.2.6, considerando apenas a primeira parte da pergunta para fins de análise.

Na Empresa C, dos 17 participantes, apenas um declarou inexistência de fiscalização sobre as terceirizadas (Gráfico 39). Tal resultado permite desconsiderar essa exceção como representativa do mercado analisado, evidenciando um alinhamento com os dados obtidos das Empresas A e B (Gráfico 22) e reforçando a prática consolidada de fiscalização nas relações com empresas terceiras.

Gráfico 39 – Empresa C – Pergunta 5



Fonte: O autor (2025)

5.2.7 Pergunta 6 – Terceirização e foco na atividade-fim

Os participantes da Empresa C demonstraram alinhamento com a perspectiva apresentada por Giosa (2022), bem como com a opinião predominante entre os profissionais das Empresas A e B, com 15 respostas afirmando que a terceirização contribui para que a empresa contratante possa concentrar seus esforços na atividade-fim

A convergência das respostas entre os diferentes grupos reforça a validade dessa interpretação e contribui para sustentar sua extrapolação ao mercado externo ao recorte estudado.

Embora a tendência de variação das respostas conforme o desempenho da parceria, mencionada na seção 4.2.7, permaneça relevante, trata-se de um fator que pode ser mitigado por meio de instrumentos contratuais que possibilitem um acompanhamento mais rigoroso da execução contratual, ou mesmo a cessação do vínculo, nos casos em que os ônus de sua manutenção superem os benefícios e indiquem que a internalização do projeto pela própria contratante se tornaria a alternativa mais viável.

5.2.8 Pergunta 7 – O motivo de ter terceirizado

Esta questão mostrou uma diferença significativa entre as respostas do recorte estudado e aquelas oriundas do mercado aberto, fato este que pode ser atribuído, em parte, às particularidades da Empresa A ou às especificidades do setor, conforme já abordado em outros momentos desta pesquisa.

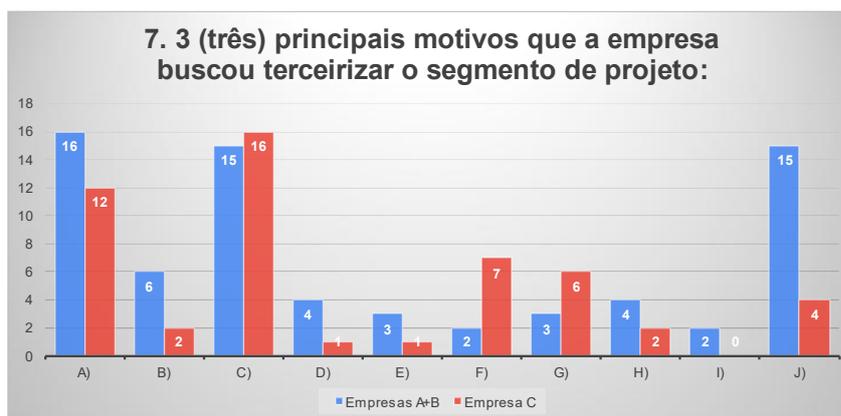
Conforme mencionado anteriormente e reforçado na seção 4.2.8, esta pergunta buscou compreender os motivos que levaram a empresa do respondente a adotar o processo de terceirização, sendo, portanto, uma resposta vinculada à realidade de cada organização. Isso não invalida os dados obtidos por outras empresas, mas permite, de modo geral, identificar padrões de necessidade e motivação.

Considerando que este estudo trabalha com duas empresas claramente definidas (A e B) e com um grupo indefinido (C), não se dispõe de uma amostra suficientemente caracterizada para afirmar quais seriam os principais motivos que levam empresas, de forma geral, a terceirizar. Ainda assim, a comparação entre os grupos é válida para destacar particularidades do setor de projetos relacionados ao segmento de Petróleo e Gás.

Na análise comparativa entre as respostas da Empresa C e aquelas obtidas pelas Empresas A e B (Gráfico 40), observou-se uma sobreposição nos principais motivos: a busca por redução de custos (alternativa “a”) e o interesse em *know-how* para realização de tarefas (alternativa “c”). Todavia, o segmento de Petróleo e Gás apresentou uma ênfase significativa na dificuldade ou burocracia para admissão de mão de obra própria, o que é justificável, tendo em vista que o ingresso na empresa ocorre exclusivamente por meio de concurso público.

Em contrapartida, a Empresa C destacou, com maior frequência, a valorização do profissional por especialidade técnica (alternativa “f”) e o aumento na competitividade do serviço (alternativa “g”). Tais respostas são coerentes com o modelo adotado pela empresa, que realiza contratações pontuais, projeto a projeto, ao contrário do contrato global vigente entre as Empresas A e B. Ademais, a competitividade de mercado enfrentada pela Empresa C tende a ser mais acirrada, o que contribui para esse enfoque diferenciado.

Gráfico 40 – Comparativo entre Empresas A+B e Empresa C, para a pergunta 7.



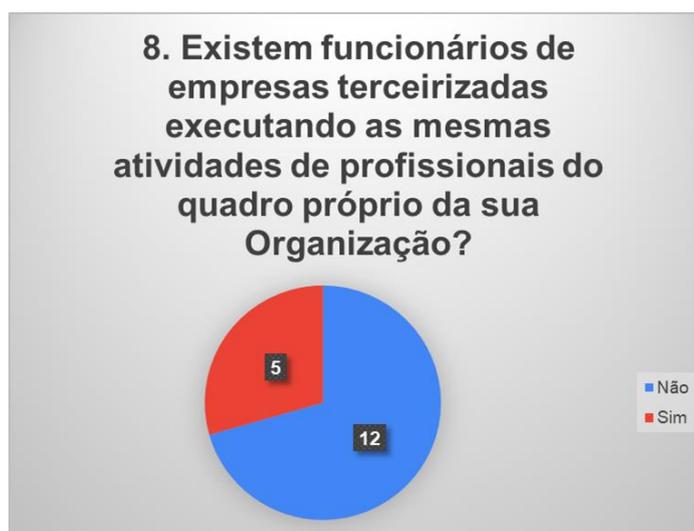
Fonte: O autor (2025)

5.2.9 Pergunta 8 – Profissionais próprios e terceiros na mesma função

De modo geral, a expectativa associada à terceirização é a de que ela seja utilizada para suprir demandas por mão de obra que não estejam disponíveis internamente na empresa contratante. No caso específico do recorte analisado, já foi esclarecido que, em razão das dificuldades enfrentadas para a contratação direta de profissionais, a terceirização acaba sendo utilizada para suprir funções que seriam, originalmente, desempenhadas por colaboradores do quadro permanente, conforme já demonstrado no Gráfico 9.

Por outro lado, o resultado obtido a partir das respostas da Empresa C demonstra uma configuração mais alinhada ao que se espera da prática de terceirização. Conforme ilustrado no Gráfico 41, 12 respondentes afirmaram que os profissionais terceirizados não exercem as mesmas funções dos profissionais da estrutura fixa da empresa.

Gráfico 41 – Comparativo entre Empresa A e B para a pergunta 8



Fonte: O autor (2025)

5.2.10 Pergunta 9 – Impactos do início da terceirização

A comparação entre as respostas obtidas pelas Empresas A+B e aquelas fornecidas pelos participantes da Empresa C apresenta uma diferença significativa, notadamente pela presença de respondentes da Empresa C que afirmaram não ter havido desvantagens no momento inicial da terceirização. Quatro integrantes desse grupo assinalaram não perceber qualquer impacto negativo nesse estágio, em contraste com a total ausência dessa percepção no recorte voltado ao setor de Petróleo e Gás.

Além disso, há divergências nos aspectos considerados críticos por cada grupo. Enquanto as Empresas A e B destacaram como pontos críticos o risco de desemprego na empresa contratante (alternativa “a”), a dificuldade de encontrar parcerias ou profissionais habilitados (alternativa “c”), a perda do vínculo para com o empregado (alternativa “d”) e a dificuldade do aproveitamento dos empregados já treinados (alternativa “e”), a Empresa C se limitou a destacar a dificuldade para encontrar parcerias ou profissionais habilitados (alternativa “c”).

Ainda que as demais categorias também tenham sido mencionadas pelos participantes da Empresa C, estas não apresentaram o mesmo grau de recorrência. A visualização da distribuição das respostas pode ser observada nos Gráficos 42 e 43, sendo a comparação direta entre os padrões de resposta mais claramente evidenciada no Gráfico 44.

Gráfico 42 – Padrão de respostas Empresas A+B para a questão 9

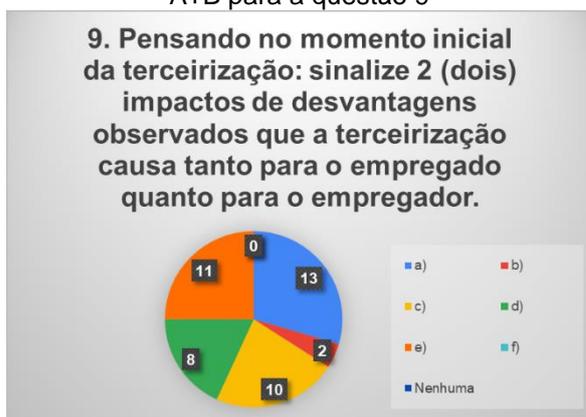
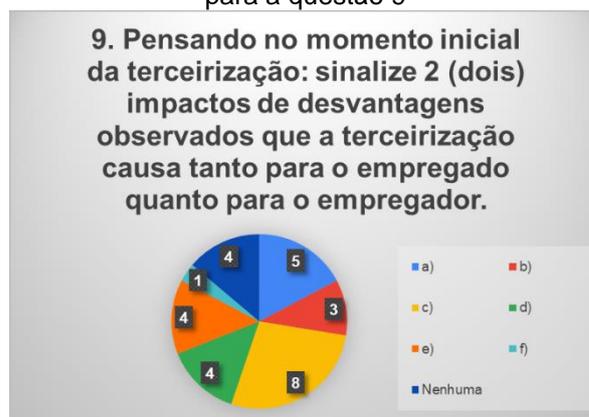
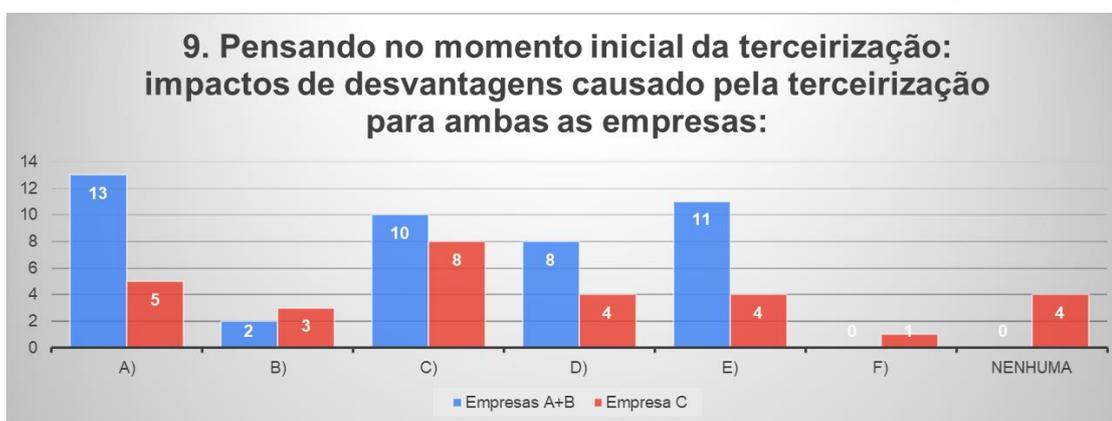


Gráfico 43 – Padrão de respostas Empresa C para a questão 9



Fonte: O autor (2025)

Gráfico 44 – Comparativo entre Empresas A+B e Empresa C para a pergunta 9



Fonte: O autor (2025)

O destaque dado à dificuldade em estabelecer parcerias reforça um ponto já abordado ao longo deste estudo: trata-se de um desafio recorrente em diversos segmentos da terceirização, sendo, portanto, um resultado esperado também na terceirização do setor consultivo de projetos.

A divergência observada nas respostas relacionadas ao risco de desemprego pode ser explicada, mais uma vez, pelo modelo de terceirização adotado no contrato global do setor de Petróleo e Gás. A demanda da Empresa A possui tal magnitude que exige da Empresa B a contratação de centenas de profissionais exclusivamente dedicados ao atendimento desse contrato. Dessa forma, o encerramento contratual costuma provocar desligamentos em larga escala, justificando o receio de não haver reabsorção desses profissionais.

Ainda que esse aspecto não tenha sido majoritário nas respostas da Empresa C, destaca-se que foi a segunda categoria mais mencionada, evidenciando que esse é um temor generalizado associado aos processos de terceirização.

Quanto à perda do vínculo empregatício (alternativa “e”), era previsível que se destacasse no grupo das Empresas A e B, dada a já mencionada limitação da Empresa A para a contratação de mão de obra própria. Entretanto, também é possível extrapolar essa preocupação ao mercado mais amplo, pois houve um número considerável de marcações para essa alternativa de resposta.

A existência de um conjunto de normas e regras bem fundamentadas na Empresa A demanda treinamentos específicos, tornando mais sensível a perda de profissionais previamente capacitados. Esse não é, necessariamente, o cenário de outras empresas do setor, muitas das quais, aliás, não possuem normativas tão detalhadas. Ainda assim, o tema também foi citado de forma expressiva pela Empresa C, ainda que com menor frequência, indicando que o aproveitamento de profissionais treinados é um valor reconhecido de maneira significativa mesmo fora do recorte estudado.

Uma resposta da Empresa C indicou o desconhecimento da legislação trabalhista como desvantagem. Sabe-se que inúmeras empresas ainda cometem equívocos na aplicação do regime de terceirização, estabelecendo vínculos contratuais que, na prática, reproduzem características típicas do regime celetista. Tal distorção pode justificar a marcação dessa alternativa como um ponto negativo percebido.

Por fim, ao analisar as respostas que indicam ausência de desvantagens na etapa inicial da terceirização, pode-se inferir que tais empresas se encontram em níveis mais elevados de organização e eficiência. Isso pode ocorrer por não manterem em seu quadro próprio profissionais que desempenham funções similares às terceirizadas, ou ainda por operarem com contratos menores, mais objetivos e com menos particularidades, características estas que contribuem para a ausência de queixas relativas à perda de vínculo ou à necessidade de treinamentos específicos.

5.2.11 Pergunta 10 – Facilidade do acesso à informação

Conforme detalhado anteriormente, esta pergunta não atingiu plenamente seu objetivo inicial, mas os dados obtidos permitem observar que, de modo geral, o mercado externo ao recorte do setor de Petróleo e Gás tem extraído melhores resultados da prática da terceirização. A título ilustrativo, na Empresa C houve predominância de respostas positivas quanto à facilitação do acesso às informações técnicas por parte da contratante, já que seis participantes afirmaram que a terceirização contribui nesse aspecto, contra apenas dois que afirmaram o contrário.

Em contrapartida, no conjunto das Empresas A e B, oito respondentes indicaram que a terceirização não tem facilitado o acesso da contratante às informações técnicas, ao passo que apenas três afirmaram haver essa facilitação.

Ainda que não seja possível atribuir essa discrepância a uma única causa, levanta-se a hipótese de que o modelo contratual adotado entre a Empresa A e a Empresa B, caracterizado por sua rigidez, abrangência e longa duração, possa interferir negativamente na fluidez do compartilhamento de informações. Também não se pode descartar a possibilidade de que a relação entre essas empresas esteja desgastada. Para que fosse possível identificar com maior precisão as causas dessa divergência, seria necessário comparar a experiência da Empresa A com outros fornecedores e em contratos similares firmados anteriormente.

De todo modo, os dados evidenciam que, sob a ótica dos profissionais participantes, a Empresa C tem alcançado resultados mais positivos com a terceirização, particularmente no que se refere ao acesso às informações técnicas, aspecto este considerado fundamental para o bom desempenho do processo projetual.

5.2.12 Sugestão dos participantes

Assim como abordado na seção 4.2.12, este tópico trata dos pontos de melhoria indicados pelos participantes na segunda parte da pergunta 10, bem como das sugestões registradas no campo destinado a comentários ao autor. Neste caso, são consideradas exclusivamente as contribuições oriundas da Empresa C.

A análise das respostas evidencia que um dos principais entraves enfrentados pelo mercado está relacionado a falhas de ordem estrutural, envolvendo um sistema composto por diversos subsistemas e elementos interdependentes. Essa configuração remete diretamente à Teoria Geral dos Sistemas (TGS), conforme discutido por De Araujo e Gouveia (2016), ao lembrar os fundamentos de René Descartes, que já propunha a decomposição de problemas complexos em partes menores e mais simples como método para compreensão e resolução eficaz.

As sugestões apresentadas convergem, de maneira geral, para a necessidade de aprimoramento em aspectos como: comunicação, fluxo de informação, estruturação do trabalho, definição de escopo e premissas, critérios contratuais e escolha de parceiros adequados. Dentre essas, destaca-se de forma recorrente a dificuldade na comunicação entre as partes, seja pela ausência de clareza, seja pelo envio de informações em momento inadequado.

A falta de sistematização e registro desse fluxo informacional compromete diretamente a definição de escopo e a adoção de premissas, resultando em entregas impactadas negativamente. Nesse contexto, foi amplamente sugerida a realização de reuniões periódicas de acompanhamento ao longo do desenvolvimento dos projetos.

Tal como observado na relação entre as Empresas A e B, os profissionais da Empresa C também relataram dificuldades de acesso a arquivos de referência, embora com menor frequência. Para mitigar esse problema, foi sugerida a adoção de sistemas de compartilhamento de arquivos com disponibilidade contínua e histórico de revisões, a fim de garantir maior rastreabilidade e controle.

A situação se agrava quando a empresa terceirizada não comunica de forma transparente o andamento do projeto, omitindo dificuldades e potenciais atrasos. Esse cenário tende a se tornar mais crítico quando a parceria é firmada com fornecedores inadequados, selecionados com base apenas em critérios financeiros e não na qualificação técnica. Segundo os respondentes, essa prática pode resultar na alocação de profissionais sem a devida capacitação para liderar ou executar projetos de maior complexidade.

Outro ponto destacado foi o papel da maturidade na relação comercial entre contratante e contratada. O acúmulo de experiências compartilhadas, aliado ao conhecimento mútuo dos fluxos internos, padrões técnicos e cláusulas contratuais,

tende a gerar relações mais sinérgicas e eficientes. Nesse sentido, a manutenção de parcerias duradouras pode favorecer uma evolução contínua, sustentada por processos de melhoria sistemática da cooperação entre as partes.

Torna-se evidente, portanto, a centralidade do contrato nesse tipo de relação. O instrumento contratual é o elemento normativo que estrutura as obrigações, procedimentos, escopos, canais de comunicação, prazos e valores, que deve ser construído com aderência às necessidades da empresa contratante e à realidade técnica e operacional da prestação de serviços. A elaboração e otimização desses contratos pode ser fortalecida tanto pela experiência acumulada quanto pelo apoio de consultorias especializadas.

Aplicando os fundamentos da TGS, compreende-se que o desempenho global do sistema depende da funcionalidade de seus componentes. Em outras palavras, falhas isoladas, sejam na comunicação, na definição do escopo ou na estrutura contratual, comprometem o resultado final. A abordagem sistêmica, portanto, deve ser acompanhada de um olhar atento para os subsistemas, permitindo ajustes pontuais que, de forma cumulativa, aprimoram o desempenho do todo.

Ao comparar essas observações com aquelas feitas pelos participantes vinculados ao setor de Petróleo e Gás, verifica-se que os problemas enfrentados são semelhantes, o que valida a extrapolação dos pontos críticos identificados como inerentes ao processo de terceirização.

Entre os aspectos apontados como prioritários para o funcionamento mais eficaz da terceirização, destaca-se, de forma praticamente unânime, a necessidade de melhorar a comunicação e a gestão da informação. Esse é o ponto-chave para que a terceirização se aproxime de seu potencial máximo.

Duas sugestões adicionais merecem destaque individual. A primeira refere-se à responsabilidade das partes envolvidas: a contratante deve garantir as condições necessárias para a prestação adequada dos serviços, enquanto a contratada deve assegurar o cumprimento dos padrões de qualidade acordados contratualmente.

A segunda sugestão diz respeito ao modelo de contratação de profissionais autônomos, formalizados como pessoas jurídicas (PJ). Segundo a percepção de um dos respondentes, esse formato específico de terceirização – não contemplado diretamente por este estudo – poderia gerar padrões de resposta distintos. Diante da

relevância da observação, propõe-se que pesquisas futuras se debrucem sobre essa modalidade, com foco nos impactos e especificidades da contratação de profissionais autônomos PJ no mercado de projetos consultivos, especialmente em comparação com empresas estruturadas com equipe técnica própria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável, e amplamente reconhecido, o potencial da terceirização como estratégia para contornar situações em que empresas enfrentariam dificuldades caso precisassem internalizar toda a mão de obra necessária à execução de suas atividades. Esse fato se torna ainda mais evidente em situações que envolvem demandas pontuais ou altamente especializadas, como amplamente observado nos dias de hoje, não sendo diferente para a área de desenvolvimento desta pesquisa.

Entretanto, observa-se de forma recorrente, no mercado brasileiro, que há também relações de terceirização de projetos que não entregam o desempenho esperado pelas empresas contratantes. Diversos fatores podem contribuir para essa dissonância entre expectativa e resultado.

Esta pesquisa surgiu justamente do reconhecimento do potencial inerente à terceirização, aliado à constatação de que sua implementação, quando mal estruturada, pode acarretar impactos negativos na execução de projetos. O objetivo foi identificar os pontos críticos que dificultam ou impedem o bom funcionamento dessa estratégia. Para tanto, utilizou-se de revisão bibliográfica para embasamento teórico do estudo de caso, seguida de um estudo de caso com foco em uma empresa do ramo de Petróleo e Gás.

A partir da análise dos resultados da pesquisa realizada, restou claro que os problemas enfrentados pelas Empresa A e B não são exclusivos de seus contextos, embora apresentem particularidades relacionadas à cultura organizacional e ao modelo contratual específico exigido pela Empresa A enquanto empresa público privada, que dificulta o acesso de mão de obra próprio, limita as relações contratuais e exerce grande influência na dificuldade de substituição de parcerias vigentes, uma vez que o encerramento há que ser pautado em cláusulas contratuais e a contratação de outra empresa precisará ser feita através de licitação, significando um intervalo impreciso de tempo para a ocorrência, em alguns casos podendo representar tempos superiores a um ano.

Com base nas respostas obtidas, a pesquisa identificou como fatores críticos para o bom desempenho da terceirização na execução de projetos: a formulação de escopo, a comunicação e o gerenciamento do fluxo de informação.

Inúmeras foram as menções e reclamações à ausência de diretrizes claras para o escopo, bem como sua elaboração inadequada ou não formalizada, além de variações e retrabalhos que geram desperdício de tempo em decorrência de informações incompletas ou equivocadas. Em grande parte dos relatos, evidenciou-se que uma comunicação estruturada, associada ao registro dos fluxos de informação e a um processo de montagem de escopo bem definido, teria prevenido ou atenuado grande parte desses problemas.

Para que uma empresa esteja preparada para alcançar sucesso no processo de terceirização, é preciso que haja planejamento adequado. Os contratos devem ser elaborados em consonância com a cultura organizacional da contratante e estruturados de modo a permitir mecanismos de autocontrole. Somente assim será possível garantir a manutenção da saúde contratual, o cumprimento dos acordos estabelecidos e a implementação de melhorias contínuas.

Sob essa ótica, é fundamental o produto a ser entregue atenda às expectativas da contratante como se tivesse sido produzido internamente. Para tanto, é necessário que o profissional terceirizado seja integrado à dinâmica da empresa, fato este que não implica sua incorporação ao quadro funcional, mas exige a oferta de treinamento básico que permita sua adequação aos valores, normas e formas de trabalho da organização contratante. Os custos desse procedimento devem ser considerados um investimento, sobretudo à luz dos prejuízos frequentemente relatados quando essa integração não é realizada.

Não obstante, destaca-se a importância da sistematização e do registro da informação como instrumento de controle e rastreabilidade. Essa prática exige, novamente, a existência de um processo bem mapeado, reforçando a relevância do planejamento adequado desde as etapas iniciais.

Parte desse planejamento interno envolve a identificação, pela contratante, de suas reais necessidades e expectativas em relação à terceirização, que precisam estarem expressas no contrato. A partir desse diagnóstico, torna-se possível elaborar contratos compatíveis e a seleção de parceiros adequados. Vale ressaltar que essa etapa exige conhecimento técnico e experiência, o que pode representar uma barreira significativa para empresas que ainda não adotam a terceirização de forma estruturada. Nesse caso, recomenda-se a contratação de consultorias especializadas para suprir eventuais lacunas de conhecimento no processo.

Ainda em relação ao tipo de contrato, é comum a contratação de profissionais autônomos formalizados como pessoa jurídica. Embora não tenha sido foco específico desta pesquisa, esse modelo também está sujeito à regulação contratual. Todavia, é inadequado replicar o mesmo instrumento contratual utilizado para empresas com grande estrutura organizacional e múltiplos colaboradores. A natureza e o escopo da contratação devem orientar de forma precisa o desenho do contrato, seja em demandas pontuais, seja na prestação de serviços em regime contínuo, como no modelo “guarda-chuva”.

Considerando o problema de pesquisa proposto, apresenta-se a seguir um roteiro com os principais pontos a serem considerados para a avaliação e estruturação de uma relação de terceirização no contexto de projetos consultivos de engenharia:

- a) comunicação eficiente;
- b) gerenciamento de informações;
- c) adoções de premissas/modelagem do escopo;
- d) qualidade de processos bem estruturados.

Com esses pontos estruturados de forma adequada, balizados por um contrato bem elaborado e uma empresa parceira tecnicamente compatível, tende-se a alcançar maior eficiência e sucesso na terceirização do segmento de projetos consultivos de engenharia.

Por fim, as conclusões ora apresentadas, balizadas no estudo de caso e validadas por meio da comparação com contextos externos ao recorte principal, através da comparação das Empresas A e B com a Empresa C, evidenciam a urgência de que empresas e profissionais desenvolvam a capacidade de se comunicar de forma clara, direta e formalizada, evitando ruídos na comunicação.

Para as organizações e profissionais que buscam implementar ou aperfeiçoar estratégias de terceirização, recomenda-se que encarem esse grande sistema exatamente como ele é: um conjunto complexo, composto por múltiplos subsistemas. Conforme preconizado pela TGS, o bom funcionamento de um sistema depende da eficiência dos seus elementos constituintes. Assim, identificar, estruturar e aprimorar gradualmente os componentes que integram esse sistema de forma individualizada

pode representar o caminho mais eficaz para um gerenciamento de risco mais eficiente e uma execução mais precisa dos projetos.

BIBLIOGRAFIA

ALTUNIAN, Carlos Alberto da Silva. **Terceirização: uma abordagem estratégica para a gestão eficaz das empresas**. 2004. 117 p. Dissertação (Mestrado em Gestão em Estratégia em Negócios). Seropédica: UFFRJ, 2004.

ALVES, Giovanni. A lógica da terceirização e o capitalismo no Brasil: precarização do trabalho na era do neodesenvolvimentismo. **O Público e o Privado**, Fortaleza, v. 13, n. 25 jan.-jun, p. 15-31, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/opublicoeoprivado/article/view/2663>. Acesso em: 4 nov. 2024.

ARAÚJO, Andréa Cristina Marques de; GOUVEIA, Luís Borges. Uma revisão sobre os princípios da teoria geral dos sistemas. **Revista Estação Científica**, v. 16, p. 1-14, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/estacaocientifica/article/view/2273>. Acesso em: 15 jun. 2025.

BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello. **Fatores de decisão de terceirização logística: Análise baseada na percepção dos executivos**. Tese (Doutorado da Escola de Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento, aplicações**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

BIAVASCHI, R.; TEIXEIRA, C.; DROPA, J. A terceirização: conceito amplo e possibilidades metodológicas. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 35, n. 1, p. 101-120, 2018.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 16 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 4.594, de 29 de dezembro de 1964. Regula a profissão de corretor de seguros. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4594.htm. Acesso em: 16 jul. 2025.

CARNEIRO, Pablo Rolim. **Direito do trabalho e terceirização na sociedade complexa de sistemas funcionalmente diferenciados**. 2018. 205 p. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/2981>. Acesso em: 04 nov. 2024.

CECHET, João Lucas Longhi. **O histórico da terceirização no Brasil**. 2023. Disponível em: <http://jus.navigandi>. Acesso em: 02 nov. 2024.

CORRÊA, Lelio Bentes. Terceirização no âmbito da empresa privada. **Revista TST**, Brasília, v. 80, no 3, jul/set 2017.

DE ARAÚJO, Andréa Cristina Marques; GOUVEIA, Luís Borges. Uma revisão sobre os princípios da teoria geral dos sistemas. **Estação Científica**, v. 10, n. jul./dez., 2016.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 2022, p. 418-419.

DRUCK, G.; OLIVEIRA, I. F. O debate conceitual sobre terceirização: uma abordagem interdisciplinar. **Caderno C R H**, Salvador, v. 34, p. 1-13, e021029, 2021.

FERNANDES, Francisco. **Como escrever casos para o ensino de administração**. São Paulo: Atlas, 2020.

GIL, D. **Terceirização e parcerização**: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 2023.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2022.

GOFFIN, Keith; LEMKE, Fred. Supplier management in german manufacturing companies: an empirical investigation. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 31, 5.ed., p. 354-373, 2021.

HERNANDEZ, C. R. L.; REBELATO, M. G.; RODRIGUES, I. C. Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. **Revista Produção**, v. 17, n. 2, p. 286-301, mai./ago. 2013.

LIMA, Kewri Rebeschini de. **Responsabilidade na terceirização**. São Paulo, 2023.

LIMA, Otávio Augusto Custódio de. **Terceirização no Brasil: uma investigação sobre a evolução histórica e a existência de precarização**. Tese de Mestrado, 2024.

MACIEL, Chiara Laíssy Gomes. **A responsabilidade do fornecedor e do tomador de serviços na terceirização**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Departamento de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

MASCHIETTO, Leonel. **Terceirização e seus aspectos legais**. Monografia. (PUC-COGEAE, São Paulo, 2016.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 2018.

MARTINS, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública**. 11.ed. São Paulo: Forense, 2017.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MIRAGLIA, Livia Mendes Moreira. **A Terceirização Trabalhista no Brasil**. São Paulo: Quartier Latin, 2023.

MIRSHAWKA, Vitor. **Manutenção Preditiva: caminho para zero defeito**. São Paulo: Makron, 2021.

MUNIZ, Cibele Cristina Baldassa. **O princípio da eficiência na administração pública brasileira**. Prisma Jurídico, v. 6, p. 85-100, 2017.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e Parceirização: Estratégias para o Sucesso Empresarial**. Rio de Janeiro: Gráfica JB, 2023.

PINTO, Cleuza Borges. **A terceirização e suas implicações na relação de emprego**. São Paulo, 2016.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Guia prático de terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SANTOS, Fabiana Vieira dos. **Terceirização e seus aspectos legais**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE. São Paulo, 2016.

SILVA, M. A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 2017.

SILVA, Rogelson dos Santos. **A responsabilidade da administração pública na terceirização de serviços**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Direito Tributário) – Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, ago. 2019.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação – Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Thonsom, 2016.

STUART, D. McCutcheon, R. HANDFIELD, R. MCLACHLIN, D. SAMSON. Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management**, 20, 2019.

TAVARES, V. E.; ECHTERNACHT, E. H. O. A gestão do risco na terceirização de atividades de manutenção mecânica: um estudo de caso em uma siderúrgica de grande porte. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 12., 2013, Bauru. **Anais [...]**. Bauru: UNESP, 2013.

TUOMINEN, Totti. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de produção: Estratégias, métodos e técnicas para condução de Pesquisas quantitativas e qualitativas**. Amazonas, 2020.

VALÉRIO, Flavia Carolina. **A reforma trabalhista e seus impactos nas relações de trabalho**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito), Curitiba, PR, 2022.

ZAFALON, A. A. Construção Civil: importância do planejamento de obras. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, 2019. Disponível em:

<https://semanaacademica.com.br/artigo/consconstrciviliportanciadoplanejamento-deobras> . Acesso em: 10 de set. de 2024.

ZAINAGHI, Luis Guilherme Krenek. A evolução da terceirização: da 2ª Guerra Mundial à Lei 13.467/2017. **Revista de Direito do Trabalho**, São Paulo, v. 44, n. 191, p. 75-93, jul. 2018. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/151931>. Acesso em: 4 nov. 2024.

ZYLBERSTAJN, Hélio. **Professor Hélio Zylberstajn avalia que projeto da terceirização é equilibrado**. Cuiabá, v. 2, 2023.

APÊNDICE A

As perguntas serão identificadas como P, enquanto as respostas seguirão abaixo sem esta legenda.

Bloco 1: Identificação do perfil profissional para validação do participante

P: Você trabalha no ramo de projetos ou construção civil?

Sim

Não

P: Quantos anos você tem de experiência na área?

Até 1 ano

De 1 até 2 anos

De 2 até 3 anos

Mais de 3 anos

P: A empresa em que trabalha é ou presta serviço para uma Empresa do ramo de Petróleo e Gás?

Sim

Não

P: A empresa em que atua, terceiriza o setor de projetos ou é terceirizada para realizar os projetos?

Terceiriza

É terceirizada

P: Qual cargo desempenha nesta empresa?

Engenheiro/Arquiteto/Projetista

Consultor técnico de projetos

Coordenador/gerente de projetos

Planejador de projetos

Fiscal de contrato (correlatos)

Bloco 2: Perguntas relacionadas à terceirização

P: 1. Você é a favor da terceirização de projetos na sua empresa?

Sim

Não

Indiferente

P: 2. Para sua empresa, em sua visão profissional, quais as vantagens de terceirizar?

Resposta livre.

P: 3. Para sua empresa, em sua visão profissional, quais as desvantagens de terceirizar os projetos?

Resposta livre.

P: 4. Quais indicadores são utilizados para considerar uma avaliação qualitativa do desempenho da equipe em relação a produção/prazo?

Resposta livre.

P: 5. As empresas terceirizadas são submetidas a algum tipo de fiscalização ou acompanhamento das atividades desenvolvidas?

Sim

Não

P: Se você respondeu "Sim" para a pergunta anterior, poderia citar/listar qual(ais)?

Resposta livre.

P: 6. A terceirização de projetos tem contribuído para que a organização possa concentrar forças em sua área fim?

Sim

Não

P: 7. Marque os 3 (três) principais motivos que a empresa buscou terceirizar seus serviços:

a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe.

- b) Maior controle e flexibilidade nas atividades.
- c) Ter a disposição maior *know-how* para a geração de novas soluções técnicas.
- d) Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional.
- e) Maior agilidade das decisões.
- f) Valorização dos profissionais demandado por especialidade técnica.
- g) Aumento na competitividade de serviços.
- h) Supervisão envolvida no produto e preocupação com a qualidade.
- i) Reutilização produtiva de material, produto, espaço e outros.
- j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.

P: 8. Existem funcionários de empresas terceirizadas executando as mesmas atividades de profissionais do quadro próprio da sua Organização?

Sim

Não

P: 9. Pensando no momento inicial da terceirização, em que a empresa tinha a mão de obra própria para elaborar o projeto e passa a terceirizar esse segmento ou que se troca a empresa terceirizada contratada: sinalize 2 (dois) impactos de desvantagens observados que a terceirização causa tanto para o empregado quanto para o empregador.

- a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção.
- b) Demissões na fase inicial do contrato do serviço terceirizado.
- c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados.
- d) Perda do vínculo para com o empregado.
- e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.
- f) Desconhecimento da legislação trabalhista.

Nenhuma das alternativas.

P: 10. Com a terceirização dos projetos, facilitou o acesso das informações técnicas para a Contratante? Em outras palavras, a empresa contratante conseguiu acesso às informações das soluções técnicas de projeto de forma mais clara/rápida? Qual recomendação que deixaria para agilizar esse processo de informações?

Resposta livre.

P: Caso queira deixar algum comentário ou sugestão sobre a pesquisa ou sobre o tema, por favor, fique à vontade nesta caixa.

Resposta livre.

ANEXO A

As respostas obtidas na pesquisa encontram-se, na íntegra, no quadro abaixo

Bloco 1

#	Você atua no ramo?	Tempo de experiência	A empresa em que trabalha é ou presta serviço para uma Empresa do ramo de Petróleo e Gás?	Sua empresa:	Qual cargo desempenha?
1	Sim	Mais de 3 anos	Não	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
2	Sim	De 1 até 2 anos	Sim	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
3	Sim	Mais de 3 anos	Sim	É terceirizada	Planejador de projetos
4	Sim	Mais de 3 anos	Não	É terceirizada	Consultor técnico de projetos
5	Sim	Mais de 3 anos	Não	Terceiriza	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
6	Sim	Mais de 3 anos	Sim	É terceirizada	Coordenador/gerente de projetos
7	Sim	Mais de 3 anos	Não	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
8	Sim	Mais de 3 anos	Não	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
9	Sim	Mais de 3 anos	Não	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
10	Sim	Mais de 3 anos	Não	É terceirizada	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
11	Sim	Mais de 3 anos	Não	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
12	Sim	Mais de 3 anos	Não	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
13	Sim	Mais de 3 anos	Não	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
14	Sim	Mais de 3 anos	Não	É terceirizada	Coordenador/gerente de projetos
15	Sim	Mais de 3 anos	Sim	É terceirizada	Coordenador/gerente de projetos
16	Sim	Mais de 3 anos	Sim	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
17	Sim	Mais de 3 anos	Sim	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
18	Sim	Mais de 3 anos	Sim	Terceiriza	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
19	Sim	Mais de 3 anos	Sim	É terceirizada	Planejador de projetos
20	Sim	Mais de 3 anos	Sim	É terceirizada	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
21	Sim	Mais de 3 anos	Sim	É terceirizada	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
22	Sim	Mais de 3 anos	Sim	Terceiriza	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
23	Sim	Mais de 3 anos	Sim	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
24	Sim	Mais de 3 anos	Sim	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
25	Sim	Mais de 3 anos	Sim	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
26	Sim	Mais de 3 anos	Não	É terceirizada	Coordenador/gerente de projetos
27	Sim	Mais de 3 anos	Sim	Terceiriza	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
28	Sim	Mais de 3 anos	Sim	É terceirizada	Coordenador/gerente de projetos
29	Sim	Mais de 3 anos	Não	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
30	Sim	Mais de 3 anos	Não	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
31	Sim	Mais de 3 anos	Sim	É terceirizada	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
32	Sim	Mais de 3 anos	Não	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
33	Sim	Mais de 3 anos	Sim	É terceirizada	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
34	Sim	Mais de 3 anos	Não	Terceiriza	Coordenador/gerente de projetos
35	Sim	Mais de 3 anos	Não	Terceiriza	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
36	Sim	Mais de 3 anos	Sim	É terceirizada	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
37	Sim	De 1 até 2 anos	Sim	É terceirizada	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
38	Sim	Mais de 3 anos	Sim	É terceirizada	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
39	Sim	Mais de 3 anos	Sim	É terceirizada	Engenheiro/Arquiteto/Projetista
40	Sim	Mais de 3 anos	Sim	É terceirizada	Engenheiro/Arquiteto/Projetista

Bloco 2

1. Você é a favor da terceirização?	2. Para sua empresa, em sua visão profissional, quais as vantagens de terceirizar?
Sim	Acesso a uma ampla rede de especialistas, permitindo selecionar os profissionais mais qualificados para cada projeto, o que garante um alto nível técnico e soluções customizadas. Além disso, a possibilidade de distribuir tarefas entre diferentes equipes terceirizadas facilita a negociação e cumprimento de prazos, especialmente em projetos com cronogramas apertados. Outra vantagem importante é a redução de custos fixos, já que a terceirização elimina encargos trabalhistas e custos relacionados à manutenção de uma equipe interna fixa, que pode não ser plenamente utilizada em períodos de baixa demanda.
Sim	Agilidade de informação, mão de obra mais específica aos projetos, acesso a recursos e softwares de forma facilitada.
Não	Baratear o custo
Não	Aumentar o número de contratos na carteira e conseguir atuar com mais projetos.
Sim	Os projetos são esporádicos, então a terceirização supre a necessidade sem ter que criar despesa com um funcionário fixo, o qual em alguns momentos não teria demanda
Sim	A responsabilidade técnica é terceirizada e a empresa responsável é especialista no assunto
Sim	Competitividade de preços; Novas Tecnologias; Melhor relacionamento com a equipe; Redução de Custos Fixos; Por serem especialistas em uma determinada disciplina conseguem fornecer as melhores soluções.
Indiferente	a vantagem de poder fechar projetos diversificados sem ter que tê-los como contratados da empresa.
Sim	Terceirizar permite contrar empresas especializadas em determinado tema
Sim	A vantagem engloba desde construir uma nova rede de networking e possíveis novos parceiros, bem como desenvolver os projetos com todas as disciplinas necessárias para uma edificação ja incluídas.
Não	As vantagens são minimizar as responsabilidades internas com a elaboração de projetos
Sim	Ter parceiros especializados nos ramos de projetos necessários para cada empreendimento, sem a necessidade de agregar internamente com uma equipe própria de projetos.
Sim	A terceirização oferece vantagens como foco na atividade principal, redução de custos operacionais, acesso a especialistas e tecnologias, maior flexibilidade, redução de riscos e aumento da eficiência. No entanto, é essencial avaliar cada caso para garantir os benefícios sem comprometer a qualidade e a identidade da empresa.
Sim	Em minha opinião a terceirização aparece como solução para empresas que estão em um momento de alta demanda de serviços inesperada, sem recursos humanos para suprir as demandas do fluxo de trabalho e tem uma perspectiva incerta sobre o horizonte de negocios em medio e longo prazo. Nesse caso, terceirizar traz vantagens na velocidade de contratação com a possibilidade de estabelecimento de contratos por demanda de projetos, mais curtos e apresentando uma perspectiva sincera ao individuo ou empresa contratada.
Indiferente	Distensionar o time interno em outras demandas, e expandir com terceiros outras demandas
Sim	Particularmente na minha empresa a demanda de projetos é muito alta, então terceirizar nos permite continuar com a alta demanda que com equipe interna não seria possível
Sim	Agilidade na entrega dos projetos

Indiferente	A terceirizada assume parte da responsabilidades como qualidade de projetos e jurídica evitando a contratações permanentes de profissionais, reduzindo encargos trabalhistas e administrativos.
Sim	Como vantagens enxergo que a terceirizada pode buscar especialistas no mercado, quando se trata de um assunto muito específico. Outro ponto é que podemos verificar internamente o projeto da terceirizada, funcionando como um double check, sendo cada um com sua experiência, enriquecendo o produto a ser entregue.
Sim	vejo vantagens quando há necessidade de especialistas em áreas específicas, e também pela flexibilidade.
Indiferente	Focar em outras atividades
Sim	Capacidade de aumentar quantidades de projetos.
Sim	Diminuição de custo direto.
Sim	é necessário em função do volume de demandas versus a quantidade de profissionais próprios
Sim	A grande vantagem é que uma mão de obra mais qualificada pode impactar favoravelmente uma maior volume de Projetos, conseqüentemente uma maior qualidade de melhorias nas instalações, dando oportunidades de um ambiente de trabalho melhor para todos desempenharem as suas tarefas e atividades, melhora para todas as partes interessadas no processo.
Não	Conhecimento técnico maior e especialização
Indiferente	Corpo técnico de elaboração de projetos flexível, pode aumentar e diminuir conforme a demanda.
Não	redução de custos, agilidade em prazo de resposta
Sim	Capacidade de adequar as equipes de projeto conforme variação da demanda por projetos, contratando profissionais de áreas especializadas conforme a necessidade dos projetos em carteira.
Sim	Produtividade, flexibilidade e capilaridade
Sim	Atendimento ao maior numero / volume de projetos
Sim	Concordo que projetos na área de incorporação imobiliária sejam conduzidos por profissionais do mercado, pois sua experiência amplia a compreensão das demandas. Atuando em sinergia com diversas empresas, esses especialistas oferecem uma visão estratégica e integrada, permitindo a escolha dos melhores talentos para cada disciplina do projeto.
Indiferente	REDUÇÃO DE ENCARGOS TRABALHISTA
Sim	Equipe própria mais enxuta e contratos sob demanda.
Sim	Contratos especializados
Sim	O controle de qualidade é mais eficiente
Indiferente	Indiferente
Indiferente	Facilidade de contratação e dispensa de mão de obra, de acordo com a demanda e ofertas de serviço.
Sim	Ampliar a capacidade técnica da empresa, poder inclui no roll de atuação as disciplinas que porventura não façam parte do corpo técnico da empresa.
Sim	Buscar profissionais mais especializados em suas áreas e obter projetos mais assertivos

3. Quais as desvantagens?

Acredito que o principal é a perda de controle direto sobre o projeto, já que as equipes terceirizadas não estão diretamente inseridas na cultura e nos processos internos da organização. Além disso, a dependência dos projetistas externos pode trazer riscos, especialmente em situações em que a empresa terceirizada não cumpre os prazos ou entrega um trabalho abaixo do esperado. Outro ponto é uma possível falha na confidencialidade e segurança de informações, principalmente em projetos que envolvem dados sensíveis ou estratégicos. A falta de vínculo e integração com a equipe interna é outra desvantagem, pois profissionais terceirizados podem não ter o mesmo nível de comprometimento com os objetivos da empresa.

Burocratização do processo de projeto e falta de engajamento do profissional terceirizado com a contratante.

Precarizar o serviço e perda de qualidade.

Falta de padronização e de identidade do projeto.

Ficar a mercê da disponibilidade do projetista, dificuldade de entrar em contato e prazo para entrega e reuniões, cobrança no capricho e atenção a detalhes no projeto

A sobrecarga de projetos faz com que haja uma diminuição na qualidade

Prazos para atendimento

prazo e falta de comprometimento

Não há desvantagens.

O custo, é necessário sempre avaliar o investimento que é feito em terceirizações para que não ocorra problemas na margem de lucros da empresa.

É mais difícil de gerenciar as entregas e pode gerar mais problemas de comunicação

Disponibilidade e agilidade nas entregas, padronização de projetos, falta de experiência prática de alguns projetistas, atrasos principalmente nas demandas de revisão.

A terceirização de projetos pode trazer desafios como perda de controle, dependência externa, risco na qualidade, custos ocultos, segurança da informação e desalinhamento com os objetivos internos. Para minimizar esses riscos, é essencial escolher parceiros confiáveis, estabelecer contratos claros e manter uma supervisão eficiente.

4. Quais indicadores são utilizados?

Prazo, qualidade de entrega, engajamento, gestão do tempo, proatividade, boa comunicação.

Qualidade da entrega do projeto, avaliação da assertividade das soluções técnicas empregadas, quantidade de erros encontrados, quantidades de revisões necessárias, atendimento à prazos, pesquisa de satisfação do cliente final da obra/empreendimento quanto ao projeto gerado.

Fiscalização do contrato

Padronização na entrega; efetividade no produto entregue; tempo de entrega.

N/a

Iterações do projetista com cliente, correções e ajustes solicitados por m² ou comprimento de rede. É realizada uma avaliação técnica, prazos, tecnologias após cada etapa do projeto. Essa avaliação é realizada pelo coordenador de projetos e engenheiro da obra.

cumprimento de cronograma e entregas

Relatório com KPR's, avanços físicos de projeto e avaliação das empresas pelo time de obra.

Planilha de acompanhamento de horas para a comparação entre o previsto e o realizado.

Aprovação de projetos pelo cliente

Qualidade da entrega, cumprimento de prazos e disponibilidade no pós entrega dos projetos.

A avaliação qualitativa da equipe considera qualidade, prazos, produtividade, resolução de problemas, engajamento, satisfação e adaptação, proporcionando uma análise mais ampla da performance.

A dificuldade de gerir a qualidade dos processos e das entregas, da comunicação, o tempo curto para desenvolver qualquer tipo de treinamento, a volatilidade da relação entre contratante e empresa terceirizada que pode variar de acordo com a situação de mercado, além de riscos eventuais de falta de profissionalismo que podem impactar diretamente no desenvolvimento dos produtos finais ou na relação com o cliente. Não	Avaliação das metodologias de desenvolvimento de projetos por etapas e ferramentas utilizadas. Ex: Concepção de projetos - Processos de pesquisa de mercado, organização de referências de soluções, estudos em 2D e 3D, prototipação, teste e validação. Estabelecimento do fluxo de atividades de projeto observando as tarefas que foram definidas e os tempos previstos e executados. Avaliar o cronograma macro previsto x a previsão para o tempo das atividades planejadas e as necessárias.
Desalinhamento com o padrão de qualidade da empresa, prazos extensos a depender da demanda, revisões demasiadas e custo elevado	Horas projetadas x horas realizadas Qnt de pessoas no time x horas realizadas Produtividade x entregas dentro do prazo
Por mais que fiscalizemos os projetos, ficamos refém da qualidade dos projetos da terceirizada.	Atrasos nos prazos acordados e quantidade de revisões.
Baixa qualidade em alguns projetos	Quantidade de erros de projeto e atrasos na entrega dos projetos
os prazos são maiores por está vinculados ao contratado	Conformidade com os requisitos, avalia se os produtos ou serviços entregues atendem as especificações definidas.
Em alguns momentos, há uma falta de empenho em buscar informações e soluções para os projetos por parte da terceirizada (uma postura passiva)	Acompanhamento de cronogramas e lista de verificação.
falta de controle direto sobre a qualidade e prazos, além de potenciais questões de integração com a equipe interna	Qualidade do Trabalho/Comunicação e Colaboração/Eficiência e Produtividade/Cumprimento de Prazos
Perda de controle	Cumprimento de prazo
Prazos mais longos e retrabalhos.	Qualidade do projeto entregue.
Perda de controle técnico, prazo e custo	DOMINIO TÉCNICO PRAZO, CUSTO, QUALIDADE E ESCOPO
Turnover elevado	real/previsto
Desvantagem é quando o volume de demandas é maior que a empresa terceirizada consegue absorver, por conta do valor do contrato.	Entregar os entregáveis conforme as datas aprovadas no Cronograma, utilizando algum sistema de BI, planilhas e acompanhamento pelo Project ou Primavera.
Prazos, tempo de retorno, adequação durante a execução da obra	nenhum
Falta de padronização dos desenhos e metodologias construtivas. Caminho longo entre cliente final e projetista.	Relação de volume de documentos entregues com número de revisões para aprovação. Descartados opções pessoais do cliente e alterações de escopo.
qualidade final dos projetos	cumprimento do cronograma, atendimento listas de verificação/checklists técnicos e de qualidade
contratos com especificações que não atendem às necessidade de projeto e rotatividade de projetistas o que pode levar a alguma perda de conhecimento no processo de projetos.	verificação do avanço físico dos projeto em atendido aos prazos contratuais
Controle dos processos e gestão a distância	Quantidade de revisões e horas técnicas
Falhas no cumprimento dos prazos	Produção do previsto x realizado

<p>Não vejo</p> <p>EXIGE MAIOR CONTROLE/FISCALIZAÇÃO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidade técnica – Atendimento às normas técnicas (ABNT, código de obras, legislações ambientais). 2. Compatibilização entre disciplinas – Grau de integração entre projetos estruturais, elétricos, hidrossanitários, etc. 3. Precisão e clareza – Detalhamento adequado, minimizando dúvidas na execução. 4. Sustentabilidade – Uso de estratégias ecoeficientes, certificações ambientais (LEED, AQUA, IPTU Verde). 5. Custo estimado vs. real – Aderência do orçamento previsto ao custo final da obra. 6. Retrabalho e não conformidades – Quantidade de ajustes necessários durante a obra devido a falhas no projeto. 7. Prazo de entrega – Tempo de desenvolvimento em relação ao cronograma previsto. 8. Facilidade de manutenção – Projeto prevê acesso e soluções para manutenção eficiente da edificação? 9. Satisfação dos stakeholders – Feedback de clientes, investidores e usuários finais. 10. Impacto na produtividade da obra – O projeto facilita a execução, reduz desperdícios e melhora a logística? <p>COMUNICAÇÃO, COLABORAÇÃO, QUALIDADE, COMPROMETIMENTO, RESPONSABILIDADE</p>
<p>Necessidade de análise e correção, na maior parte das vezes, gerando retrabalho.</p>	<p>Entrega dentro do prazo, com a qualidade esperada, ou seja, sem necessidade de ir e voltar diversas vezes por informações incompletas ou erradas.</p>
<p>Dificuldade no atendimento aos requisitos legais ou procedimentos da empresa</p>	<p>Comunicação clara e alinhada</p>
<p>O distanciamento entre fiscalização e execução de projetos pode causar muitas revisões e retrabalho. Para minimizar estes impactos negativos é aconselhável que ambas equipes trabalhem juntas e que, dentro do possível, sejam mantidos os mesmos profissionais de ambas do principio ao fim.</p>	<p>-</p>
<p>Indiferente</p> <p>Pode ocorrer a falta de comprometimento por parte da equipe.</p>	<p>tempo que demora para fazer um projeto</p> <p>Diversos indicadores. Prazo de entrega, qualidade do serviço entregue, quantitativo de documentos entregues,</p>
<p>Prazo estrangulado na elaboração dos projetos; a rotatividade dos profissionais na empresa terceirizada, tornando difícil garantir a qualidade técnica.</p>	<p>Esse trabalho de realizar a avaliação qualitativa é realizado por outra equipe dentro da empresa. Penso que de forma prática e direta, está faltando utilizar métodos para avaliar qualitativamente o produto final que é o projeto entregue.</p>
<p>Muitas vezes os projetos não atendem as expectativas</p>	<p>Quantas revisões foram necessárias para o aceite do projeto e se os prazos foram ou não cumpridos.</p>

5. As empresas terceirizadas são submetidas a algum tipo de fiscalização ou acompanhamento das atividades desenvolvidas?

Se você respondeu "Sim" para a pergunta anterior, poderia citar/listar qual(ais)?

6. A terceirização de projetos tem contribuído para que a organização possa concentrar forças em sua área fim?

Sim

Acompanhamento de cronograma, reunião de alinhamento, avaliação dos projetos recebidos e comunicação formal do que deve ser revisado.

Sim

Sim

Há fiscalização tanto da qualidade de entrega, como avaliação técnica dos comentários que exigem que atenda a comentários da contratante e gerem revisões adicionais com correções, sem custos ao cliente e com muitas caso o erro se repita. Além do ponto de vista de projeto, há fiscalização do atendimento às cláusulas de contrato com penalizações financeiras aos descumprimentos.

Sim

Sim

Através de acompanhamento dos prazos e da qualidade do projeto entregue.

Sim

Sim

Compatibilização com demais disciplinas; padronização de projeto; tempo de entrega.

Não

Sim

Eu faço o acompanhamento, a cobrança de prazo e conferência dos projetos quando entregues

Sim

Não

Sim

Não

Sim

Sim	faço reuniões para verificação do andamento do projeto, a periodicidade varia de acordo com a fase de projeto.	Sim
Sim	Responder o formulários de avaliação de projetistas	Sim
Sim	A avaliação é feita através da análise do conteúdo produzido.	Sim
Sim	Sempre são realizadas reuniões com os terceiros para verificar o andamento dos projetos.	Sim
Sim	Compatibilização dos projetos e conferências técnicas.	Sim
Sim	Sim, as empresas terceirizadas são fiscalizadas e acompanhadas para garantir o cumprimento do contrato, qualidade dos serviços e conformidade com normas. Esse monitoramento pode incluir auditorias, relatórios de desempenho, inspeções e feedback dos contratantes.	Sim
Sim	Reuniões de follow-up para acompanhamento de dúvidas e verificação se os padrões de qualidade e o material de orientação fornecido esta sendo seguido (BEP, templates e normas internas), reuniões estratégicas para definição em conjunto do planejamento das atividades, pontos de revisão de projeto para garantir a qualidade final do produto.	Sim

Sim	Monitoramento interno de prazos, qualidade do produto e revisões	Sim
Sim	Ciclos de revisões nos documentos e acompanhamento nas visitas técnicas, além de reuniões semanais.	Sim
Sim	Fiscalização realizada por Integradores de Projeto	Sim
Não		Sim
Sim	Acompanhamento de cronogramas e gráficos de entregas (qualidade do produto e prazos)	Sim
Sim	Reuniões de Acompanhamento / Ferramentas de Gerenciamento de Projetos	Sim
Sim	Comentário dos projetos/ acompanhamento em reuniões/ verificação cumprimento de escopo	Sim
Sim	Análise de projetos e preenchimento da Lista de Verificação	Não
Sim	SIM. PRAZO, CUSTO, QUALIDADE E ESCOPO	Sim
Sim	desempenho do fornecedor	Sim
Sim	Sistema SIGEM, SGO, MS Project , Primavera, Power BI, Diário de Obras entre outros.	Sim
Sim	cumprimento de check list definido internamente	Sim
Sim	Aprovação tradicional.	Sim
Sim	acompanhamento do desenvolvimento do trabalho pelos coordenadores; verificação pelas equipes técnicas	Sim
Sim	é verificada a qualidade dos projetos emitidos e a aderência aos prazos programados.	Sim

Sim	Reuniões, cronogramas e prazos de entrega	Sim
Sim	Reuniões periódicas	Sim
Sim	Acompanhamento de gestão entre as diversas disciplinas	Sim
Sim	CONTROLE DE HORAS	Sim
Sim	Análise do material entregue e acompanhamento periódico durante a execução.	Não
Sim	tem um setor de coordenação de projetos na empresa	Sim
Sim	Revisões, medições, etc	Sim
Não		Não
Sim	Obrigatoriedade de preenchimento diário de relatório de atividades, assim a preposta consegue ver o que esta sendo produzido por este colaborador, o tempo que este ficou alocado e quantas demandas ou serviços este engenheiro esta trabalhando simultaneamente.	Sim
Sim	Fiscalização na forma de análise do projeto e reuniões antes da entrega final para o cliente.	Sim
Sim	São realizadas reunião de alinhamento, mas não faço parte então não posso disser como.	Sim

<p>7. Marque os 3 (três) principais motivos que a empresa buscou terceirizar seus serviços:</p>	<p>8. Existem funcionários de empresas terceirizadas executando as mesmas atividades de profissionais do quadro próprio da sua Organização?</p>	<p>9. Pensando no momento inicial da terceirização, em que a empresa tinha a mão de obra própria para elaborar o projeto e passa a terceirizar esse segmento ou que troca-se a empresa terceirizada contratada: sinalize 2 (dois) impactos de desvantagens observa</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., g) Aumento na competitividade de serviços.</p>	<p>Não</p>	<p>a) Risco de desemprego e não absorção da mão de obra na mesma proporção., c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	<p>Sim</p>	<p>d) Perda do vínculo para com o empregado., e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	<p>Sim</p>	<p>d) Perda do vínculo para com o empregado., e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.</p>
<p>c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., g) Aumento na competitividade de serviços.</p>	<p>Não</p>	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados., d) Perda do vínculo para com o empregado., f) Desconhecimento da legislação trabalhista.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., b) Maior controle e flexibilidade nas atividades., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas.</p>	<p>Não</p>	<p>Nenhuma das alternativas.</p>

<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., d) Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional., f) Valorização dos profissionais demandado por especialidade técnica., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	Não	c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados.
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., f) Valorização dos profissionais demandado por especialidade técnica.</p>	Não	Nenhuma das alternativas.
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., f) Valorização dos profissionais demandado por especialidade técnica.</p>	Não	b) Demissões na fase inicial do contrato do serviço terceirizado., c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados.
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., f) Valorização dos profissionais demandado por especialidade técnica.</p>	Não	Nenhuma das alternativas.
<p>b) Maior controle e flexibilidade nas atividades., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., e) Maior agilidade das decisões.</p>	Não	c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados., e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., g) Aumento na competitividade de serviços., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	Sim	Nenhuma das alternativas.

<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., h) Supervisão envolvida no produto e preocupação com a qualidade.</p>	<p>Não</p>	<p>c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., g) Aumento na competitividade de serviços.</p>	<p>Não</p>	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., d) Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	<p>Sim</p>	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados., d) Perda do vínculo para com o empregado.</p>
<p>c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., g) Aumento na competitividade de serviços., i) Reutilização produtiva de material, produto, espaço e outros.</p>	<p>Não</p>	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., h) Supervisão envolvida no produto e preocupação com a qualidade., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	<p>Sim</p>	<p>c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados., d) Perda do vínculo para com o empregado.</p>
<p>c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., e) Maior agilidade das decisões., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	<p>Sim</p>	<p>c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados., d) Perda do vínculo para com o empregado.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., d) Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional., i) Reutilização produtiva de material, produto, espaço e outros.</p>	<p>Sim</p>	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados.</p>

<p>c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., h) Supervisão envolvida no produto e preocupação com a qualidade., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	Sim	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados.</p>
<p>b) Maior controle e flexibilidade nas atividades., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	Sim	<p>c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., d) Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional.</p>	Sim	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., b) Demissões na fase inicial do contrato do serviço terceirizado.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., b) Maior controle e flexibilidade nas atividades., d) Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional.</p>	Sim	<p>c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados., e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., e) Maior agilidade das decisões., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	Sim	<p>c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados.</p>
<p>b) Maior controle e flexibilidade nas atividades., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	Não	<p>c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados., d) Perda do vínculo para com o empregado.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., h) Supervisão envolvida no produto e preocupação com a qualidade.</p>	Sim	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.</p>
<p>c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., f) Valorização dos profissionais demandado por especialidade técnica., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	Não	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., b) Demissões na fase inicial do contrato do serviço terceirizado.</p>

<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., b) Maior controle e flexibilidade nas atividades., h) Supervisão envolvida no produto e preocupação com a qualidade.</p>	<p>Sim</p>	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., b) Maior controle e flexibilidade nas atividades., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	<p>Sim</p>	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.</p>
<p>c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	<p>Sim</p>	<p>e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., g) Aumento na competitividade de serviços.</p>	<p>Sim</p>	<p>c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados., d) Perda do vínculo para com o empregado.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas.</p>	<p>Sim</p>	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.</p>
<p>c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., f) Valorização dos profissionais demandado por especialidade técnica., h) Supervisão envolvida no produto e preocupação com a qualidade.</p>	<p>Não</p>	<p>b) Demissões na fase inicial do contrato do serviço terceirizado., d) Perda do vínculo para com o empregado.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., g) Aumento na competitividade de serviços.</p>	<p>Não</p>	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., d) Perda do vínculo para com o empregado.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., f) Valorização dos profissionais demandado por especialidade técnica.</p>	<p>Sim</p>	<p>e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados., Nenhuma das alternativas.</p>

<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., f) Valorização dos profissionais demandado por especialidade técnica., g) Aumento na competitividade de serviços.</p>	<p>Não</p>	<p>c) Dificuldade de encontrar a parceria ou profissionais habilitados.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., g) Aumento na competitividade de serviços., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	<p>Sim</p>	<p>d) Perda do vínculo para com o empregado., e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., f) Valorização dos profissionais demandado por especialidade técnica., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	<p>Não</p>	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção de obra pela terceirizada na mesma proporção., b) Demissões na fase inicial do contrato do serviço terceirizado.</p>
<p>a) Redução de custos operacionais da empresa ou com equipe., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	<p>Sim</p>	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., d) Perda do vínculo para com o empregado., e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.</p>
<p>b) Maior controle e flexibilidade nas atividades., c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	<p>Sim</p>	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.</p>
<p>c) Ter a disposição maior know-how para a geração de novas soluções técnicas., e) Maior agilidade das decisões., j) Dificuldade/burocracia para obter mão de obra interna da empresa.</p>	<p>Sim</p>	<p>a) Risco de desemprego na empresa contratante e não absorção da mão de obra pela terceirizada na mesma proporção., e) Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.</p>

10. Com a terceirização dos projetos, facilitou o acesso das informações técnicas por meio da Contratante? Em outras palavras, a empresa contratante conseguiu acesso às informações das soluções técnicas de projeto de forma mais clara/rápida? Qual recomend

Caso queira deixar algum comentário ou sugestão sobre a pesquisa ou sobre o tema, por favor, fique a vontade nesta caixa.

Utilização de indicadores de acompanhamento

Boa sorte!

Em parte sim, a terceirização permitiu acesso a projetos com uso de softwares que a contratante não possuía e a especialistas de projetos que também não haviam disponíveis. Contudo, a grande falta de engajamento e a burocratização dos processos de projeto por ter um contrato bastante amarrado geraram entregas muito demoradas, custosas e com muito baixa qualidade, mesmo com as ferramentas disponíveis de fiscalização.

Para uma qualidade de projeto e velocidade, é muito mais eficiente a utilização de mão de obra interna, a terceirização do projeto não exclui que a empresa contratante tenha em seu quadro profissional uma equipe capaz de dar resposta rápida a emergências ou projetos críticos em que possa ter um controle mais de perto da elaboração do projeto.

Melhorar a forma de organização do acervo da empresa, criar normas e padrões.

Padronização de projeto com a empresa terceirizada garantindo agilidade no processo.

Sim. Reuniões pré agendadas no momento do aceite do contrato

Utilizar uma plataforma comum para gerenciamento da informação, por exemplo um CDE

É primordial que a empresa contratante forneça diretrizes e escopos de projetos antes da contratação e anexe junto ao contrato.

Sim. Elaborar no ato da contratação premissas de projeto para agilizar anteprojeto

Sim. Reunião semanal de projetos com todos os projetistas terceiros.

Boa sorte no desenvolvimento do trabalho.

Trocas de informações consolidadas, pois foi possível observar que a maioria das empresas independentemente do porte, não possuem ferramentas para armazenagem e troca de informações.

Não, normalmente recebemos o material pronto, não temos o acesso a metodologia etc

Inicialmente houve uma certa dificuldade de obter essas informações e soluções de maneira mais rápida, e esse processo acaba se repetindo quando há contratações de empresas novas que ainda não trabalharam conosco. No entanto, com as empresas que já estão nos atendendo as anos, esse processo acontece de forma mais fluida. Recomendamos a padronização dos parceiros, que conhecem o sistema de trabalho da empresa.

A terceirização pode facilitar o acesso às informações técnicas, mas sua eficácia depende da comunicação entre as partes. Para agilizar o processo, recomenda-se o uso de canais diretos, definição clara de responsabilidades e reuniões periódicas, o que melhora o fluxo de informações e a transparência.

Uma comunicação clara, processos estruturados e o uso de ferramentas tecnológicas são essenciais para melhorar os resultados da terceirização, além da revisão constante das estratégias para maximizar os benefícios.
Boa sorte! Sucesso sempre!

Todo o processo de contratação precisa deixar claro os recursos disponíveis, o tempo do contrato, e os limites e resguardos na relação entre a contratante e a contratada e os clientes envolvidos. Quando falo sobre os recursos disponíveis, é preciso ser franco com o que é oferecido como ferramenta, espaço físico e acesso a know-how a empresa contratada, e estabelecer o necessário para que ela desempenhe seu trabalho com eficiência se resguardando de riscos eventuais de partilhamento de informações sensíveis.

Seria interessante incluir no questionário uma separação clara entre a contratação de empresas de projeto terceirizadas (já estabelecidas com mais de um funcionário), e contratação de profissionais autônomos como PJ. Isso poderia evidenciar melhor o fato de que grande parte das contratações de projetistas até hoje ocorre a partir da contratação por PJ e não por carteira assinada.

Não sei opinar

Não. Melhor mapeamento inicial das reais necessidades de informações.

Conhecer o sistema da empresa para realização dos trabalhos.

Equipe qualificada no assunto e com agilidade em solucionar as questões.

<p>Não houve esta agilidade não. Acredito que falte um comprometimento maior da terceirizada em entender o projeto como seu e abraçá-lo.</p>	
<p>Desenvolver um Plano de Documentação Técnica / Definir Indicadores de Qualidade e Prazos para Compartilhamento de Informações</p>	
<p>Muitas vezes existe dificuldade em disponibilizar documentação existente ou pela Própria não existência de tal documentação das instalações atualizadas. Dessa forma são feitos muitos As-builts consumindo tempo que poderia ser empregado no próprio desenvolvimento. Os contratantes poderiam prever esse tipo de situação mantendo o cadastro das instalações atualizado de forma sazonal.</p>	
<p>Não entendo que a solução venha de forma mais rápida, entendo que a terceirização acontece quando não possui funcionários específicos para determinado projeto e quando se quer aumentar capacidade de elaboração de projetos.</p>	
<p>Ter uma gestão de controle de documentos amigável e de fácil acesso tanto para o contratante quanto para a contratada.</p>	
<p>NA</p>	
<p>Realizar uma Gestão de Comunicação mais ampla, definir uma Matriz de Comunicação clara e ter o comprometimento no cumprimento dos prazos e qualidade.</p>	<p>não tenho comentários.</p>
<p>não sei Sem comentários.</p>	
<p>não entendo impacto nesse sentido.</p>	

<p>Acredito que a contratante precisa ter as informações técnicas necessárias, a projetista contrata irá apenas desenvolver soluções de engenharia, caso contrário seriam realizados projetos de pesquisa e desenvolvimento de solução, saindo do escopo de engenharia de projetos.</p>	<p>Importante buscar entender a forma de contratação e critérios adotados nos contratos de elaboração de projeto, pois pode mudar a forma como as relações e soluções de engenharia são elaboradas.</p>
<p>Construção de arquivo de fácil acesso, 24 hs para consulta rápida e atualizada, com histórico das revisões detalhados</p>	
<p>Sim. Trabalho conjunto. Escolher profissionais de gabarito! Não escolher o mais barato!</p>	
<p>Depende. Para agilizar esse processo de informações deve-se ter uma boa organização, planejamento e controle</p> <p>Não necessariamente, depende muito da empresa terceirizada e de quem faz a gestão interna.</p>	<p>Na minha opinião, o melhor caminho para as empresas é a terceirização; por outro lado, as empresas terceirizadas precisam assumir o compromisso com a qualidade das entregas sem esperar que a equipe interna faça as análises e demande por correções. Entendo que se houvesse uma proatividade maior das empresas terceirizadas em analisar e corrigir erros antes da entrega, a equipe contratante poderia focar mais no estratégico e o processo seria mais eficiente.</p>
<p>Sim</p>	
<p>Acredito que não. A recomendação seria uma maior aproximação entre equipe contratante e contratada e um fluxo de informação e sistema organizacional mais eficientes.</p>	
<p>Não</p>	
<p>Geralmente o contratante tem informação de nada</p>	<p>Parabéns, espero que consiga ter o que almeja</p>

Não facilitou o acesso às informações técnicas. A recomendação é que a contratante exija que a contratada tenha um departamento de documentação técnica/gerenciamento da informação preparado e estruturado. O que hoje ocorre é esse serviço ser feito por profissionais não especializados e sem experiência. Não se dá a devida importância a esse setor nas empresas.

Sim, temos padrões definidos onde as soluções propostas são bem descritas e fiscalização para que isso seja bem realizado.