

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO ADMINISTRAÇÃO

ANDREA MILLIAM GOMES CARVALHO

GESTÃO DA QUALIDADE: Revisão Sistemática sobre a Gestão da Qualidade na
Terceirização de Serviços em Empresas Privadas

São Luís
2023

ANDREA MILLIAM GOMES CARVALHO

GESTÃO DA QUALIDADE: Revisão Sistemática sobre a Gestão da Qualidade na
Terceirização de Serviços em Empresas Privadas

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho.

São Luís

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Carvalho, Andrea Milliam Gomes

Gestão da qualidade: revisão sistemática sobre a gestão da qualidade na terceirização de serviços em empresas privadas. / Andrea Milliam Gomes Carvalho. __ São Luís, 2023.

45 f.

Orientador: Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho.
Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. Gestão da Qualidade. 2. Terceirização. 3. Qualidade Total. 4. Empresas privadas. I. Título.

ANDREA MILLIAM GOMES CARVALHO

GESTÃO DA QUALIDADE: Revisão Sistemática sobre a Gestão da Qualidade na
Terceirização de Serviços em Empresas Privadas

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho

Mestre em Cultura e Sociedade

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Esp. André Fernandes

Especialista em Gestão de Negócios

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Donny Wallesson dos Santos

Mestre em Cultura e Sociedade

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico ao meu pai e à toda a
minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e ao meu pai por me apoiarem desde sempre em meus objetivos e por me acompanharem durante essa jornada. Sou grata também a minha avó, que sempre esteve ao meu lado durante toda a minha vida e que sempre acreditou no meu melhor, a minha mãe e irmãs por fazerem toda essa trajetória ter tanto significado, aos meus tios e primos que sempre me incentivaram e que me acolheram em sua família. Sou grata também aos meus colegas de classe, que foram fundamentais durante essa caminhada e que tornaram tudo mais leve e até divertido em vários momentos, agradeço pela parceria e companheirismo que tivemos. Por fim, gostaria de agradecer também aos professores e ao meu orientador por todo suporte e aprendizado obtido durante o curso.

“Definir um objetivo é o ponto de partida de toda a realização”

(W. Clement Stone).

RESUMO

A presente monografia propõe uma revisão sistemática focada na gestão da qualidade em empresas do setor privado que optam por serviços terceirizados. O estudo busca analisar o contexto específico dessa realidade, destacando as estratégias de gestão como eficazes para garantir e aprimorar a qualidade dos serviços prestados por terceiros. A revisão abrangerá uma ampla gama de fontes, incluindo artigos acadêmicos, relatórios setoriais e normas relevantes, visando proporcionar uma visão abrangente das práticas, dificuldades e inovações na gestão da qualidade nesse contexto empresarial e realizando uma análise comparativa dos estudos sobre a temática. Apesar das diversas fontes de busca e características variadas dos estudos, foi possível identificar oportunidades a serem exploradas a respeito da temática em questão, relacionadas a aplicabilidade das ferramentas de gestão, atualidade e abrangência sobre o tema.

Palavras-chave: Terceirização em Empresas Privadas. Serviços terceirizados. Gestão da Qualidade. Qualidade em Serviços Terceirizados. Gestão da Qualidade Total.

ABSTRACT

This monograph proposes a systematic review focused on quality management in private sector companies that opt for outsourced services. The study seeks to analyze the specific context of this reality, highlighting management strategies as effective in guaranteeing and improving the quality of services provided by third parties. The review will cover a wide range of sources, including academic articles, sector reports and relevant standards, aiming to provide a comprehensive view of practices, difficulties and innovations in quality management in this business context and carrying out a comparative analysis of studies on the subject. Despite the diverse search sources and varied characteristics of the studies, it was possible to identify opportunities to be explored regarding the topic in question, related to the applicability of management tools, current status and coverage of the topic.

Keywords: Outsourcing in Private Companies. Third party services. Quality management. Quality in Outsourced Services. Total Quality Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEORICO	13
2.1 Terceirização	13
2.2 Valores e normas organizacionais	18
2.3 Gestão da Qualidade	20
2.4 Ferramentas de gestão da qualidade: Fluxograma	24
2.5 Ferramentas de gestão da qualidade: Diagrama de Ishikawa	26
2.6 Ferramentas de gestão da qualidade: PDCA	28
2.7 Ferramentas de gestão da qualidade: Padronização de Processos	29
3 METODOLOGIA	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

A terceirização de serviços tornou-se uma realidade dentro das empresas brasileiras nos últimos anos. Segundo pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 22% dos trabalhadores formais hoje no Brasil são vinculados a atividades terceirizadas. A Sondagem Especial nº 68 da CNI, em 2016, já apontava que cerca de 63,1% das indústrias brasileiras utilizavam a terceirização. Essa realidade é cada vez mais presente nas grandes empresas tendo em vista as recentes últimas mudanças referentes a Lei da Terceirização (Lei nº 13.429/2017 de 31/03/2017), determinando as normas regulamentadoras para efetuação desse modelo de contratações. No atual cenário, as terceirizações representam maior segurança jurídica e maior confiabilidade na especialização dos serviços prestados, tratando-se de uma realidade cada vez mais presente.

Diante das principais alterações, com a decisão de 2018 do Supremo Tribunal Federal (STF) a contratação de serviços terceirizados tornou-se legal para atividades relacionadas a qualquer etapa do processo produtivo, não se limitando às condições anteriores, que se restringiam ao tipo de interação das atividades ao fornecimento do produto ou serviço final das empresas contratantes.

A implementação de estratégia de terceirização visa os benefícios proporcionados, visto que as grandes e médias empresas executam inúmeras atividades internas que estão ligadas ou não ao processo produtivo, mas que de modo geral não representam o foco principal a operação. Com essa alternativa, as empresas conseguem agregar maior valor competitivo e gerar maior entrega voltada a atividades afins, realizando em paralelo a contratação de empresas qualificadas que consigam agregar valor por possuírem maior know-how técnico em atividades específicas, assim promovendo também o desenvolvimento econômico local, reduzindo custos internos para gerenciamento de atividades e promovendo maiores resultados positivos para a operação.

Apesar das inúmeras vantagens, as organizações também precisam atentar-se aos riscos e desafios que a terceirização pode apresentar, tanto em aspectos legais relacionado a questões trabalhistas e financeiras, quanto no processo de contratação e qualificação das mesmas e no gerenciamento e implementação das atividades de modo padronizado e seguro, de modo a não gerar impactos de produção, impactos financeiros/comerciais ou mesmo na imagem da empresa

contratante. A implementação de um sistema de gestão da qualidade surge como proposta para gerenciamento dessas oportunidades, afim de proporcionar padronização dos processos e de garantir a qualidade na contratação e na realização das atividades, não se limitando apenas ao ponto de vista econômico, mas também do ponto de vista administrativo. Segundo Paladini (2011) a qualidade sofre alterações variadas durante sua implementação e manutenção. Ela possui grande destaque dentro das organizações e representa grande valor as empresas diante do mercado.

A pesquisa exploratória abordou temáticas relevantes para compreender a abordagem existente em estudos relacionados ao tema central. Nesse contexto, buscou-se analisar as metodologias e abordagens previamente empregadas na avaliação desses estudos, por meio de uma revisão sistemática. Para isso, foi elaborado um protocolo de análise alinhado à delimitação do tema central e aos critérios de inclusão e exclusão identificados durante a pesquisa. O desenvolvimento da monografia seguiu procedimentos sistemáticos para essa construção. Dessa forma, a pesquisa visa responder à seguinte indagação: De que maneira a literatura especializada tem tratado e examinado as práticas de gestão da qualidade em empresas privadas que decidem terceirizar serviços, e quais são as possibilidades de investigação para novas pesquisas relacionadas a esse contexto?

Com o intuito de abordar de forma abrangente o tema problema e atingir o objetivo geral desta pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos a serem alcançados:

- a) Identificar estudos prévios que investigaram práticas específicas de gestão da qualidade em ambientes de terceirização no contexto das empresas privadas.
- b) Realizar uma análise crítica da metodologia e da qualidade dos estudos identificados, enfatizando tanto os pontos positivos quanto as limitações presentes na abordagem dessas práticas.
- c) Apresentar uma perspectiva abrangente do conhecimento atual acerca da gestão da qualidade em empresas privadas que optam pela terceirização de serviços, com o propósito de fornecer insights valiosos a pesquisadores, gestores e profissionais interessados nesse domínio.

A importância desta pesquisa está na necessidade de uma compreensão mais aprofundada das práticas de gestão da qualidade implementadas por empresas privadas que decidem terceirizar serviços. A identificação de estudos anteriores visa estabelecer uma base sólida de conhecimento, permitindo uma visão abrangente do cenário atual e das mudanças ocorridas no domínio da gestão da qualidade nessas condições específicas. Essa contextualização é crucial para situar o estado atual da pesquisa e, simultaneamente, para identificar lacunas potenciais e áreas que demandam mais investigação.

Ao conduzir uma análise crítica da metodologia e da qualidade dos estudos existentes, almejamos contribuir para o aprimoramento das práticas acadêmicas e para o avanço do conhecimento nessa área. Destacar tanto os pontos fortes quanto as limitações nas abordagens utilizadas nos permite avaliar a solidez das conclusões alcançadas, ao mesmo tempo que identifica oportunidades para melhorias e refinamentos metodológicos em futuras pesquisas.

A capacidade de extrair lições aprendidas, melhores práticas e desafios enfrentados pelas empresas privadas ao implementar estratégias de terceirização e gestão da qualidade é crucial para otimizar as estratégias corporativas e a eficácia dos processos de terceirização. Isso não apenas contribui para o avanço do conhecimento prático, mas também oferece insights valiosos que podem ser aplicados para aprimorar as práticas de gestão e maximizar os benefícios da terceirização nos ambientes empresariais.

2 REFERENCIAL TEORICO

Nesta etapa, serão apresentados alguns conceitos relacionados ao estudo, pontuando alguns temas importantes a respeito da gestão da qualidade e das ferramentas necessárias para garantir bons resultados nas organizações, sendo abordado de modo abrangente. Os tópicos serão trabalhos durante a análise dos estudos.

2.1 Terceirização

A terceirização de serviços tem se destacado cada vez mais como uma prática adotada por empresas no Brasil e em outros países. Em 2017, a aprovação da Lei da Terceirização (Lei 13.429/2017) e da Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017) no país trouxe regulamentação e respaldo jurídico para essa modalidade, aumentando a

segurança tanto para as empresas contratantes quanto para aqueles que prestam os serviços terceirizados. Com a reformulação da legislação, todos os setores da empresa podem ser terceirizados, o que coloca o Brasil em sintonia com outros países que já possuíam uma legislação mais flexível nesse sentido.

De acordo com o que é apresentado na legislação (Lei 13.467/2017), a terceirização permite que as empresas concentrem seus esforços nas atividades principais do negócio, deixando outras tarefas para especialistas externos, como por exemplo, em um escritório de advocacia, os serviços jurídicos são considerados atividade-fim, enquanto a portaria, recepção, marketing e recursos humanos são atividades-meio.

Ao contratar uma empresa terceirizada, as empresas podem economizar em diversas áreas, como folha de pagamento, benefícios, treinamento e infraestrutura. Além disso, a terceirização permite que as empresas evitem investimentos de capital em equipamentos ou tecnologias específicas para determinadas atividades, transferindo essa responsabilidade para a empresa contratada.

Outro aspecto importante da terceirização é a flexibilidade. As empresas podem ajustar a quantidade de serviços terceirizados de acordo com sua demanda, contratando mais ou menos recursos conforme necessários. Isso permite uma maior adaptabilidade aos ciclos de negócios e às flutuações do mercado, evitando a necessidade de demissões ou contratações em momentos de variação na demanda.

Além disso, a terceirização permite que as empresas acessem conhecimentos especializados e experiência em determinadas áreas. Ao contratar uma empresa especializada, as empresas se beneficiam do know-how e das melhores práticas que esses fornecedores já possuem, o que pode resultar em um aumento da qualidade e eficiência das atividades terceirizadas.

No entanto, a terceirização também apresenta desafios e preocupações. Um dos principais pontos de atenção é a perda de controle sobre as atividades terceirizadas. As empresas precisam estabelecer uma comunicação clara e efetiva com os fornecedores, definindo expectativas, prazos e indicadores de desempenho para garantir que os serviços sejam entregues conforme o esperado.

Outra preocupação é a questão dos direitos trabalhistas. Os trabalhadores terceirizados devem receber os mesmos benefícios e proteções legais que os funcionários contratados diretamente pela empresa. A legislação trabalhista em muitos países, incluindo o Brasil, tem procurado garantir esses direitos e estabelecer regras claras para a terceirização, evitando a precarização do trabalho e garantindo condições justas para todos os trabalhadores.

É importante que as empresas realizem uma cuidadosa seleção de fornecedores terceirizados, levando em consideração sua supervisão, capacidade técnica e financeira, adesão às regulamentações e compromisso com a qualidade. A escolha de um parceiro terceirizado pode resultar em problemas de desempenho, atrasos ou até mesmo danos à confiança da empresa contratante. João Grandino Rodas (2018) destaca a importância do fiel cumprimento dos requisitos legais no processo de terceirização, incluindo a formalização adequada do contrato e a escolha de uma empresa prestadora de serviços idônea e financeiramente capacitada. Além disso, ele ressalta a necessidade de fiscalização rigorosa das obrigações trabalhistas das empresas contratadas, enfatizando a importância de evitar a subordinação direta entre os funcionários da prestadora de serviços e a empresa tomadora. Segundo o autor, a terceirização, conforme previsto na nova legislação, pode ser benéfica (Rodas, 2018).

Segundo estudo a respeito da terceirização realizada pela CNI em 2016 (CNI - Confederação Nacional da Indústria, 03/2017), foi pontuado na época que aproximadamente 63,1% das empresas industriais (transformação, extrativa e construção) utilizam serviços terceirizados. Também foi apontado que dessas empresas, 84% planejam manter ou aumentar a utilização desse tipo de serviço nos próximos anos e 53,9% das empresas afirmam que seriam prejudicadas caso não fosse possível terceirizar. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2018, 22% dos trabalhadores formais eram terceirizados (CNI - Confederação Nacional da Indústria, 03/2017).

A terceirização, como técnica de gestão, teve seu início controlado durante a Segunda Guerra Mundial nos Estados Unidos, impulsionada pela necessidade de aumentar a produção de armamentos e suprimentos de forma mais eficiente. Esse contexto deu origem a diversas inovações na gestão e produção, incluindo a

terceirização de setores periféricos, permitindo que as empresas se concentrassem em melhorias na produtividade.

João Grandino Rodas (2018) destaca a importância do fiel cumprimento dos requisitos legais no processo de terceirização, incluindo a formalização adequada do contrato e a escolha de uma empresa prestadora de serviços idônea e financeiramente capacitada. Além disso, ele ressalta a necessidade de fiscalização rigorosa das obrigações trabalhistas das empresas contratadas, enfatizando a importância de evitar a subordinação direta entre os empregados da prestadora de serviços e a empresa tomadora. Segundo o autor, a terceirização, conforme prevista na nova legislação, pode ser benéfica (Rodas, 2018).

Após o fim da guerra, os Estados Unidos buscaram fortalecer sua economia, incentivando a concorrência e adotando práticas administrativas que conferem vantagens competitivas às empresas. Nesse sentido, a terceirização de atividades específicas se mostrou uma estratégia eficaz para atender a esses propósitos.

No Brasil, a terceirização ganhou espaço à medida que as grandes empresas multinacionais começaram a se estabelecer no país a partir da década de 1960, trazendo consigo práticas consolidadas de gestão empresarial. No entanto, persiste a percepção de que a terceirização visa principalmente reduzir as despesas com direitos trabalhistas, o que pode resultar em sofrimento inferior para os trabalhadores terceirizados em comparação com aqueles contratados diretamente pelas empresas.

A legislação trabalhista exerce um papel importante na regulação do mercado de terceirização, buscando encontrar um equilíbrio que proteja os direitos dos trabalhadores sem restringir a liberdade das empresas. É essencial que a legislação estabeleça diretrizes claras e justas, garantindo que os trabalhadores terceirizados recebam sinais e benefícios adequados, evitando a precarização do trabalho e garantindo a segurança e a proteção dos direitos trabalhistas.

Consistem em exemplos de serviços que têm potencial para serem subcontratados em uma empresa: as áreas como gestão de recursos humanos, programas de treinamento, serviços de limpeza, segurança, controle de acesso, atendimento ao cliente, equipes de resposta a emergências, suporte técnico em tecnologia da informação, atividades na construção civil, manutenção predial e operacional, além de logística.

A terceirização apresenta vantagens importantes para as empresas, como o direcionamento do foco para o core business, aumento da produtividade e otimização das atividades, além da possibilidade de economia. No entanto, é essencial exercer uma fiscalização constante do trabalho terceirizado para garantir a qualidade dos serviços prestados. É importante também buscar parceiros ideais, selecionando profissionais comprometidos e eficientes para evitar problemas futuros. Além disso, um planejamento cuidadoso é fundamental para evitar mudanças repentinas que possam prejudicar os colaboradores e para manter a identidade e modelo de execução da empresa de forma padronizada.

É necessário também evitar a dependência excessiva de terceiros, mantendo sempre uma comunicação eficiente e preservando a autonomia do negócio. A terceirização deve ser encarada como uma estratégia complementar que permite à empresa concentrar-se em suas atividades principais, enquanto conta com parceiros confiáveis para auxiliar em outras áreas.

Ao contratar uma empresa terceirizada para fornecer serviços em suas instalações, a empresa contratante assume a responsabilidade por eventuais danos causados, que podem ser tanto de natureza civil quanto acidentes de trabalho. Isso ocorre de acordo com os preceitos do artigo 927 do Código Civil.

Segundo BARROS (2009, p. 452) a terceirização deve ser praticada com o máximo de cautela:

“A terceirização requer cautela do ponto de vista econômico, pois implica planejamento de produtividade, qualidade e custos. Os cuidados devem ser redobrados do ponto de vista jurídico, porquanto a adoção de mão-de-obra terceirizada poderá implicar reconhecimento direto de vínculo empregatício com a tomadora de serviços, na hipótese de fraude, ou responsabilidade subsidiária dessa última, quando inadimplente a prestadora de serviços.”

É necessário estabelecer a existência de um nexo causal para configurar a responsabilidade civil. Se a conduta ou omissão estiver relacionada ao dano sofrido, a consequência será a obrigação de indenizar e reparar o dano, seja ele material, moral ou ambos.

Existem diferenças entre responsabilidade solidária e subsidiária. A responsabilidade solidária ocorre quando o credor pode exigir o pagamento de um ou

de todos os devedores simultaneamente. No caso de um funcionário terceirizado que sofre um dano, tanto a empresa contratante quanto a empresa prestadora de serviços são responsáveis pela reparação do dano.

No caso de ocorrer um acidente de trabalho e a necessidade de reparação por danos através de indenização, a base legal será o Código Civil, uma vez que a responsabilidade será considerada objetiva. Nesse contexto, a responsabilidade solidária será aplicada a todos aqueles que, por meio de suas atividades, tenham causado danos ou riscos ao ambiente de trabalho.

O artigo 942, juntamente com seu parágrafo único, do Código Civil estabelecem a responsabilidade solidária de todos aqueles que tenham contribuído para o ato ilícito que resultou em danos à vítima. Conforme mencionado anteriormente, a responsabilidade subsidiária está relacionada às obrigações trabalhistas, ou seja, quando ocorre o descumprimento do contrato de trabalho por parte do empregador. Quando se trata da reparação civil decorrente de um acidente de trabalho devido a um ato ilícito praticado pela empresa tomadora ou terceirizada, haverá a responsabilização solidária das empresas responsáveis pelo dano.

Apesar dos atores defenderem que a terceirização traz benefícios significativos, como redução de custos e foco na atividade principal da empresa. No entanto, é crucial mapear e mitigar os riscos associados a essa prática. Problemas comuns em empresas sem uma gestão de terceiros bem estruturada incluem passivos trabalhistas, riscos de acidentes, dificuldades no controle de documentação, riscos de reputação, falência de fornecedores, entre outros. Esses problemas podem anular as economias obtidas com a terceirização, colocando a empresa em risco financeiro e de imagem. A implementação de uma Gestão da qualidade permite resolver problemas de forma preventiva, garantindo a segurança da empresa, do fornecedor e dos profissionais terceirizados.

2.2 Valores e normas organizacionais

Para Chiavenato e Sapiro (2009), os valores são o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e estão acima das práticas cotidianas para busca de ganhos a curto prazo. Os valores organizacionais

são essenciais para definir a cultura de uma empresa e sua postura no mercado. Eles representam um conjunto de crenças morais e éticas que moldam os comportamentos e hábitos dentro da organização. Esses valores são a essência da empresa e incluem desde as atitudes esperadas dos funcionários até políticas internas que fazem parte do núcleo do negócio.

Os valores organizacionais desempenham um papel fundamental na construção de uma identidade sólida e na mediação da relação entre os colaboradores e a instituição. Em uma empresa com valores bem definidos, as atitudes e decisões internas refletem o posicionamento ético e moral da organização. É importante estabelecer princípios condizentes com as crenças compartilhadas por todos, garantindo que todos os níveis hierárquicos sigam as orientações predefinidas.

O GPTW (consultoria Global Great Place to Work) destaca a importância dos valores organizacionais na construção da confiança, estimulando a fidelidade e a confiança tanto interna quanto externamente. Além disso, a consultoria enfatiza que o sucesso de uma empresa não se resume apenas à qualidade de seus produtos ou serviços, mas também à força dos valores que promovem visibilidade e confiabilidade junto aos clientes (GPTW, 2021).

Esses valores devem representar a história da empresa, sua presença no mercado e a forma como desenvolve produtos, ou seja, sua identidade de marca. Além disso, eles devem refletir o que é importante para a instituição, como cuidado com os colaboradores, dedicação aos clientes, entre outros. Esses princípios não apenas atraem talentos alinhados com a visão da empresa, mas também atraem o público-alvo como clientes. Os valores organizacionais são fundamentais para o sucesso de uma empresa, motivando as equipes e definindo sua cultura de trabalho.

A filosofia da empresa visa gerar identificação e inspiração entre os colaboradores e clientes, aumentando o engajamento em projetos. Missão, visão e valores são partes importantes da gestão organizacional, estabelecendo a identidade e proporcionando reflexões sobre o presente e o futuro do negócio. Essa ferramenta orienta as ações e alinha o propósito da empresa, sendo essencial para um planejamento estratégico bem definido. Os valores de uma empresa são os princípios que regem suas ações e decisões, representando sua identidade e direcionando a

gestão. Eles são inegociáveis e determinam o que pode e o que não pode ser feito dentro da organização.

É necessário compreender esses conceitos, pois para a realidade da terceirização é necessário garantir a compreensão e respeito desses valores, para evitar qualquer tipo de ruído ou falha de comunicação que possa acarretar em alguma situação desvantajosa a imagem da companhia. Por exemplo, se a empresa tem como valor principal a segurança dos colaboradores, faz-se necessário que as terceirizadas compreendam e respeitem esse valor para não o ferir com atos e comprometer a cultura por falta de conhecimento.

2.3 Gestão da Qualidade

O conceito de gestão da qualidade é trabalhado historicamente por vários pensadores. A princípio, o foco principal das inspeções eram voltados às etapas finais do processo produtivo, em alguns casos era avaliado também algumas etapas intermediárias, porém, esse cenário tornou-se cada vez mais inviável, tendo em vista que as não conformidades e falhas eram observadas apenas na etapa final do processo, onde não era mais possível prever ou evitar impactos, entrando apenas com a atuação corretiva.

De acordo com Joseph Juran (2015), a qualidade deve ser considerada desde a fase de projeto. Analisando o contexto geral, essa afirmação é extremamente precisa, visto que a prototipação que possui falhas consequentemente irá gerar erros durante a execução e entrega do produto ou serviço. Um produto com defeito ou um serviço executado fora dos padrões não atenderá às expectativas finais. Além disso, a abordagem da qualidade evoluiu de uma perspectiva corretiva para uma abordagem preventiva, visando identificar e eliminar falhas para alcançar melhorias nos processos.

As empresas buscam reduzir ou até mesmo eliminar esses custos, pois isso teria um impacto positivo em sua lucratividade. No entanto, para alcançar essa redução desejada, a empresa precisa investir em atividades de prevenção e inspeção, que são classificadas como custos da conformidade. Em resumo, para reduzir os

custos de não conformidade, as empresas precisam investir em custos relacionados à qualidade.

De acordo com Juran (2015), o conceito de qualidade é composto por duas definições, a primeira refere-se às características do produto (ou serviço) que atendem às necessidades dos clientes, resultando na sua satisfação, enquanto a segunda definição está relacionada à ausência de deficiências no produto.

Juran (1992) apresentou um trabalho significativo que ficou conhecido como "Trilogia Juran", onde consiste em três fases distintas: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade. Cada uma dessas fases desempenha um papel específico no processo de assegurar a qualidade.

Figura 1- Trilogia de Juran para a Qualidade.



Fonte: Representado por PEARSON (2011).

Já de acordo com Crosby (1979), a ocorrência de defeitos acarreta custos significativos para as empresas, tanto em termos financeiros quanto em termos de reputação. Ele defendia que a busca pela qualidade perfeita, ou seja, a eliminação total de defeitos, era a abordagem mais eficaz para garantir a satisfação do cliente e melhorar os resultados organizacionais.

Para alcançar o objetivo de "zero defeitos", Crosby enfatizava a importância de uma cultura de prevenção, na qual todos os membros da organização estivessem comprometidos em identificar e corrigir problemas antes que eles ocorressem. Ele propunha a implementação de programas de melhoria contínua, treinamento dos

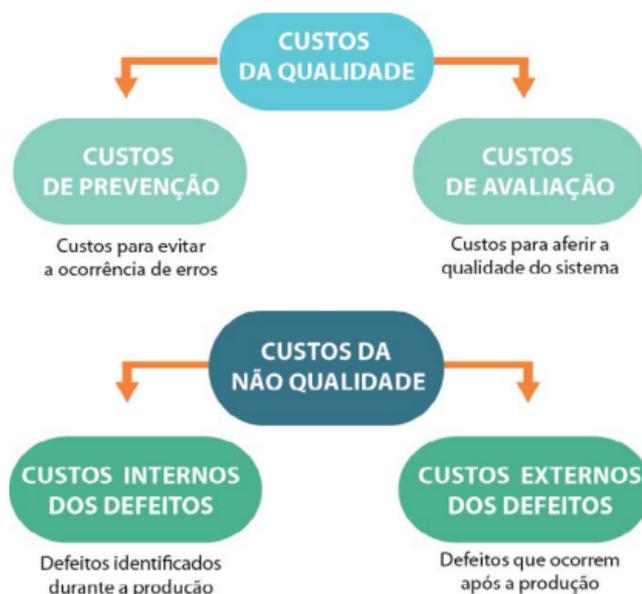
funcionários, estabelecimento de metas claras de qualidade e a utilização de ferramentas de controle estatístico de processos Crosby (1979).

Ao adotar essa abordagem proativa, as empresas poderiam evitar a ocorrência de defeitos, em vez de apenas detectá-los e corrigi-los posteriormente. Dessa forma, a qualidade se tornaria uma parte integrante dos processos e atividades organizacionais, resultando em benefícios tanto para a empresa quanto para seus clientes. A busca pelo "zero defeitos" envolvia um compromisso contínuo com a melhoria e a excelência, visando alcançar a máxima qualidade em todas as etapas do negócio Crosby (1979).

Os custos relacionados à qualidade são classificados em diferentes categorias, incluindo custos de controle, custos das falhas de controle e outros. Sakurai (1997 apud MAIA, 2006, p. 20) classifica-os como custos para estabelecer um ambiente de trabalho eficiente, custos de expectativa de falhas e custos de falhas ocorridas.

De acordo com a ASQC - American Society for Quality Control (1986), os custos da qualidade são a soma dos custos relacionados ao sucesso e ao fracasso no processo de obtenção da qualidade. Esses custos são divididos em quatro categorias principais: custos de prevenção, custos de avaliação, custos de falhas internas e custos de falhas externas. Cada categoria desempenha um papel importante na medição dos custos.

Figura 2 - Custos da Qualidade e da Não Qualidade



Fonte: Representado por PALADINI (2011)

A partir da representação de Paladini (2011), é possível observar que as falhas internas representam os custos associados à detecção e correção de problemas de qualidade antes que os produtos sejam entregues aos clientes. Isso inclui retrabalho, descarte de produtos defeituosos, reparos e ações corretivas para solucionar falhas identificadas durante o processo de produção. Por fim, as falhas externas são os custos decorrentes de problemas de qualidade que ocorrem após o produto ser entregue ao cliente. Isso pode incluir devoluções de produtos, reclamações de clientes, recalls e perda de reputação.

Essas categorias de custos da qualidade representam diferentes aspectos financeiros relacionados à qualidade e ajudam as empresas a compreenderem o impacto econômico de investir em processos e práticas de qualidade eficazes. Ao analisar cada categoria de custos, as empresas podem identificar áreas de melhoria e implementar medidas preventivas para reduzir os custos associados a falhas de qualidade afim de minimizar os custos e obter melhores resultados.

A gestão da qualidade total (GQT) é essencial para alcançar eficiência e eficácia na administração de uma empresa. Ela se apoia em sete pilares fundamentais. O primeiro pilar, orientação, reflete o compromisso da organização em

fazer da qualidade total sua principal prioridade, desde a alta direção até todos os níveis, estabelecendo diretrizes e objetivos. O segundo pilar, informação, envolve a coleta e análise de dados para embasar a tomada de decisões, abrangendo informações sobre clientes, concorrentes, ambiente externo e desempenho interno. O terceiro pilar, planejamento, desdobra a estratégia em objetivos operacionais, com definição de caminhos, prazos e orçamentos.

O quarto pilar, organização, trata da mobilização dos recursos necessários para a execução eficaz do planejamento, incluindo recursos humanos, naturais e financeiros. O quinto pilar, comunicação, facilita a troca de informações e a coordenação entre pessoas e departamentos, assegurando a fluidez dos processos. O sexto pilar, motivação, envolve a adoção de ações que promovam conscientização, envolvimento e comprometimento em todos os níveis da organização. O sétimo pilar, liderança, inclui o acionamento, monitoramento e controle dos processos, além do incentivo ao desenvolvimento das pessoas envolvidas. Juntos, esses pilares estabelecem as bases necessárias para uma gestão de qualidade eficaz e abrangente.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade tem um impacto positivo no desempenho de uma empresa. Isso ocorre porque um sistema de gestão da qualidade ajuda a empresa a atender melhor às expectativas dos consumidores, o que resulta em maior confiança na marca. Esse efeito cascata leva a mais clientes, mais vendas e mais negócios. Além disso, um sistema de gestão da qualidade garante conformidade com regulamentações, otimiza a entrega de produtos e serviços em termos de custos e recursos, e cria espaço para expansão, crescimento e lucro.

2.4 Ferramentas de gestão da qualidade: Fluxograma

O Fluxograma, também conhecido como gráfico de procedimentos ou gráfico de processos, é uma representação gráfica sequencial das etapas de um processo. É uma ferramenta de documentação que permite uma compreensão rápida do funcionamento do processo.

O Fluxograma utiliza símbolos geométricos para indicar os materiais, serviços, recursos e decisões envolvidos no processo, delineando o caminho necessário para

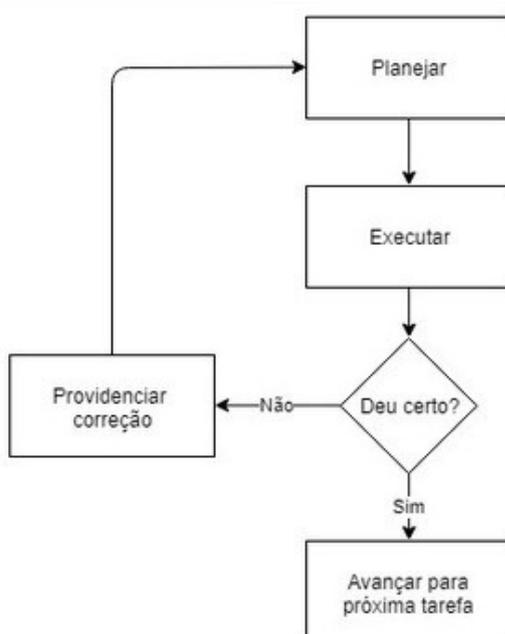
obter o melhor resultado. É composto por elementos e símbolos específicos que caracterizam as etapas e ações sequenciais necessárias para alcançar o resultado final.

O Fluxograma é utilizado para organizar e padronizar a execução dos processos dentro de uma empresa, melhorando a comunicação, aumentando a produtividade e reduzindo retrabalho e custos operacionais. Ele representa as etapas de qualquer tipo de processo, identificando áreas de atenção especial, rotinas da organização e oportunidades contínuas de melhoria.

Essa ferramenta é fundamental tanto no planejamento (elaboração do processo) quanto no aperfeiçoamento (análise crítica e alterações) do processo. Pode ser utilizado no planejamento de projetos, na documentação de processos, no estudo de melhorias, no desenvolvimento da comunicação entre os envolvidos e na compreensão de como um processo é executado.

Um Fluxograma tem diversos propósitos, tais como padronizar a representação de métodos administrativos, permitir uma descrição mais rápida dos métodos, facilitar a leitura e compreensão de um processo, melhorar a análise de um processo e facilitar a identificação dos pontos mais importantes de um processo ou método.

Figura 3 - Fluxograma



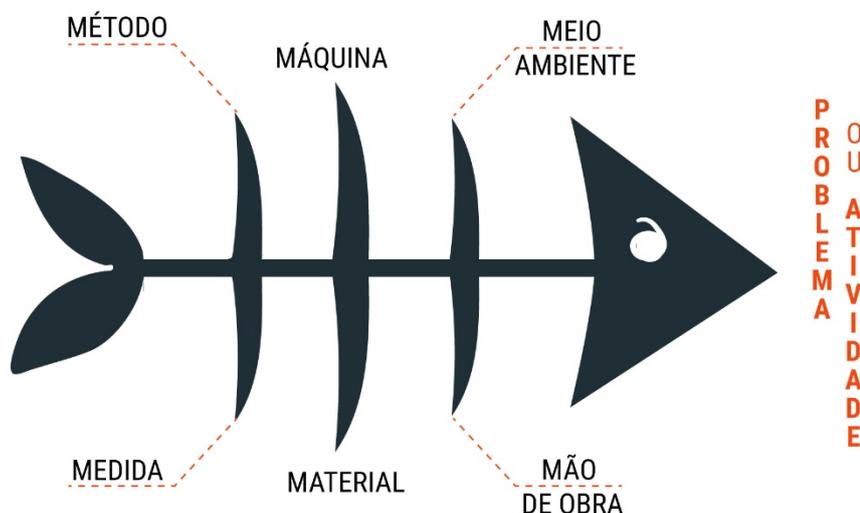
2.5 Ferramentas de gestão da qualidade: Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, é uma das ferramentas da qualidade bastante utilizada para identificar, organizar, classificar, documentar e visualizar graficamente as possíveis causas de um problema específico, agrupando-as em categorias relevantes predeterminadas. Essas categorias facilitam o processo de análise e identificação das causas de problemas e falhas. Classificando as causas torna-se possível identificar de modo assertivo quais são as fontes do problema.

O objetivo principal do Diagrama de Ishikawa é facilitar a visualização das causas, simplificando a análise e permitindo a identificação da causa-raiz. Quando preenchido, o diagrama representa o nível de compreensão do problema. Quanto mais ramificações houver no diagrama, maior será o nível de detalhamento e compreensão da ocorrência do problema.

É uma ferramenta gráfica recomendada para o gerenciamento e controle da qualidade em vários processos dentro das empresas. Ela permite investigar e explorar possíveis pontos que estão impactando de modo direto ou indireto para que ocorram os erros. Foi desenvolvido em 1943 por Kaoru Ishikawa, engenheiro químico e professor da Universidade de Tóquio. O gráfico foi criado com o intuito de analisar a dispersão da qualidade em produtos e processos. Ao adicionar as causas, obtém-se uma contribuição significativa para a compreensão do problema indesejado.

Figura 4 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Representado pelo blog VEJAOBRA (2019)

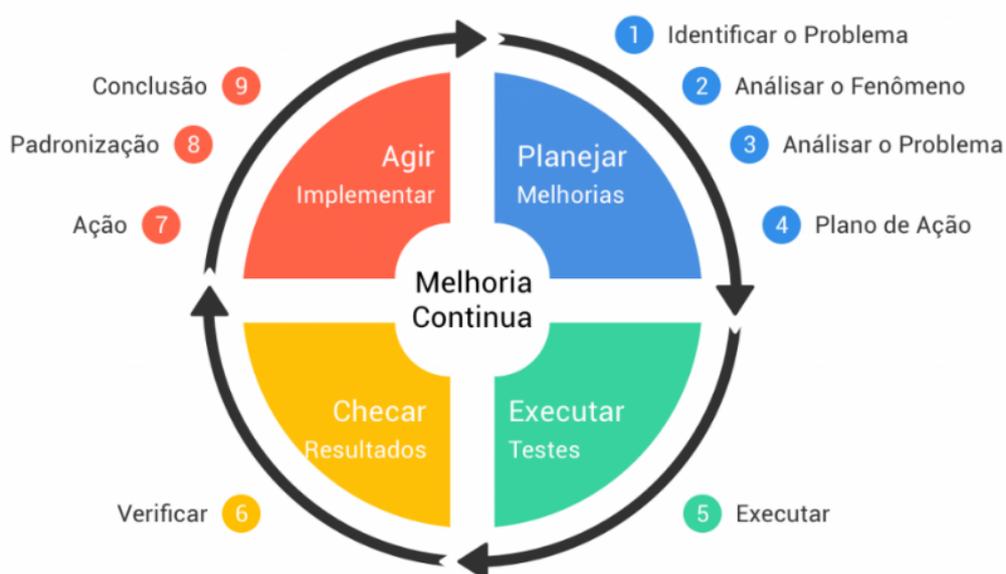
Para uma análise detalhada das causas de um problema, podemos recorrer às seis categorias fundamentais conhecidas como os "6Ms" do Diagrama de Ishikawa, que formam a espinha dorsal desse método. A primeira categoria, "Máquinas", envolve falhas relacionadas aos equipamentos devido à falta de manutenção ou operação inadequada. A segunda, "Mão de Obra", abrange as ações dos colaboradores, como imperícia, imprudência ou falta de qualificação. A terceira, "Matéria-prima", está relacionada à qualidade dos materiais utilizados no trabalho. A quarta, "Método", diz respeito à forma como as tarefas são executadas, incluindo processos incorretos. A quinta, "Medição", envolve avaliações inadequadas e coleta imprecisa de dados. Por fim, a sexta, "Meio Ambiente", considera fatores climáticos e contextuais.

Essas categorias do Diagrama de Ishikawa proporcionam uma abordagem abrangente para a identificação das possíveis causas de um problema. Isso contribui significativamente para uma análise mais completa e eficaz, permitindo que as organizações tomem medidas mais precisas e direcionadas para resolvê-lo.

2.6 Ferramentas de gestão da qualidade: PDCA

O ciclo PDCA é dividido em 4 etapas e tem como principal objetivo promover melhorias contínuas em processos e atividades organizacionais. Trata-se de uma ferramenta da qualidade muito útil na implementação de mudanças, no monitoramento de resultados e em todo o processo de planejamento e execução de ações internas. O PDCA consiste em quatro ações ou etapas - Planejar, Fazer, Verificar e Agir - que formam um ciclo contínuo de melhorias.

Figura 5 - Ciclo PDCA



Fonte: Representado pelo blog VIDA DE PRODUTO

A primeira etapa é o Planejamento (Plan), na qual as atividades são planejadas, as metas e os métodos são definidos. Nessa fase, são analisados os problemas que se deseja resolver ou itens que se desejam mapear, são definidos também os objetivos do plano de ação e escolhido os métodos de execução.

A segunda etapa é a Execução (Do), na qual as tarefas são executadas de acordo com o plano estabelecido. Durante a execução, também é recomendado coletar dados para monitorar o processo e registrar os resultados, independentemente de serem positivos ou negativos pois o mesmo será crucial para o desenvolvimento do projeto.

A terceira etapa é o Monitoramento (Check), na qual os resultados da execução são comparados ao planejamento e os problemas são registrados e analisados. A

partir dessa análise é possível identificar oportunidades, problemas e falhas nos processos que podem e devem ser ajustadas posteriormente. É importante ressaltar que os parâmetros de monitoramento deverão ser objetivos e quantitativos para que possa realizar uma análise e comparação melhor em relação a ciclos anteriores ou posteriores e avaliar os resultados obtidos.

A quarta etapa é a Ação (Act), na qual são apontadas ações corretivas para os problemas identificados. Se o resultado for alcançado conforme o esperado, o método de trabalho pode ser adotado como rotina do processo. Caso contrário, são realizadas análises para encontrar novas soluções. Nessa fase, é possível implementar ações para corrigir falhas detectadas no passo anterior, ajustando o processo de acordo com os novos resultados.

É importante ressaltar que o mundo organizacional está em constante mudanças e evoluções tecnológicas, portanto, as informações estão em constante mudanças e as inovações são rotineiras, fazendo com que o padrão deva ser reavaliado continuamente para evitar que fique obsoleto e inviável para a empresa. Mesmo quando se obtêm resultados positivos, faz-se necessária a manutenção contínua dos processos e atualização dos mesmos.

2.7 Ferramentas de gestão da qualidade: Padronização de Processos

A padronização de processos é um importante conceito relacionado a qualidade, pois a partir dessa necessidade é definido quais são os objetivos principais de determinada empresa/departamento/atividade, quem são os responsáveis e envolvidos, quais são as atividades sequenciais que devem ser executadas para obter os resultados, quais etapas e qual o resultado esperado com tais atividades.

Esse conceito é muito importante pois a partir dela é construído regras e normas que determinam a forma correta para execução de uma atividade de forma padronizada e em conformidade, onde foi modelado previamente a melhor forma de execução.

Essa estratégia é fundamental para evitar variações e inconsistências nas tarefas, garantindo uma execução confiável e eficiente. Sem uma forma consolidada

e recomendada de realizar as atividades, as empresas correm o risco de enfrentar falhas e ineficiências decorrentes de abordagens individuais.

A adesão a regulamentações é uma preocupação significativa para muitas organizações, e a padronização de processos desempenha um papel crucial nesse aspecto. Ao seguir normas e certificações exigidas por órgãos reguladores, as empresas podem comprovar sua conformidade por meio de auditorias, assegurando uma verificação precisa e confiável. A implementação de uma cultura de processos e a padronização resultam em melhorias nos resultados das empresas.

Quando o trabalho é baseado em procedimentos claros e estabelecidos, é possível desenvolver funções especializadas, garantindo que cada colaborador tenha os conhecimentos e habilidades necessárias para desempenhar suas tarefas de maneira eficiente. A padronização de processos proporciona uma visão clara das etapas e atividades envolvidas, evitando que o conhecimento fique restrito a um único colaborador. Isso é especialmente importante para evitar a perda de informações vitais quando um colaborador deixa a empresa, garantindo a satisfação dos clientes e o alcance dos resultados organizacionais desejados.

Dentre as principais vantagens de se implementar a padronização, ela permite o uso correto dos recursos, ajudando na administração eficiente dos investimentos e identificando oportunidades de melhoria e otimização dos processos. Além disso, contribui para a redução de falhas e acidentes, garantindo consistência e qualidade na execução das atividades, o que é essencial para a satisfação dos clientes. A padronização também leva ao aumento da produtividade, proporcionando uma sequência de atividades eficiente e permitindo que os colaboradores atuem de forma mais ágil e eficaz. Outra vantagem da padronização de processos é a facilidade no treinamento de novos colaboradores.

A existência de materiais documentados, como procedimentos e instruções, facilita a capacitação e consulta, garantindo um alinhamento consistente com as práticas da organização. Além disso, a padronização promove uma melhor experiência do cliente, pois processos bem definidos e consistentes contribuem para a entrega de valor e impactam positivamente na satisfação dos clientes.

A transparência nos processos também é um benefício da padronização, com a definição de responsáveis e participantes claros, o que auxilia na motivação,

retenção e engajamento dos colaboradores. Além disso, a padronização reduz redundâncias e esforços duplicados, evitando retrabalho e aumentando a eficiência operacional. Por fim, a padronização possibilita a automação dos processos, permitindo a utilização de tecnologias e ferramentas para aumentar a eficiência, reduzir erros e liberar recursos para atividades mais estratégicas.

Simplificar a documentação dos processos é essencial para facilitar a compreensão e consulta por parte dos colaboradores. Utilizar imagens e notações conhecidas, ajuda a visualizar as atividades e seus responsáveis de forma clara. É igualmente importante revisar e atualizar periodicamente a documentação dos processos, buscando constantemente melhorias e considerando a possibilidade de automação com tecnologia para agregar ainda mais valor.

Em resumo, a padronização de processos traz eficiência, consistência e qualidade para as operações de uma organização, gerando benefícios tangíveis em termos de desempenho e resultados além de proporcionar maior segurança na execução das atividades e maior robustez na estruturação da organização para possíveis auditorias.

O POP (Procedimento Operacional Padrão) é um documento que contém instruções e descrições de atividades que documentam rotinas, passo a passo ou atividades diárias de uma empresa. Sua aplicabilidade é ampla, podendo ser utilizado para auxiliar na execução de tarefas, manutenção, calibração de equipamentos, análises, procedimentos de segurança e muito mais. Cada POP é específico para uma tarefa, área de atuação e empresa, exigindo o desenvolvimento de um POP próprio para cada aplicação.

Através dessa ferramenta é possível facilitar o acompanhamento e padronizar os processos. Ele define um padrão para diversos procedimentos, aumentando a otimização e a qualidade dos produtos por meio da sistematização dos processos. Além disso, o POP garante a qualidade, facilita a capacitação e treinamento dos colaboradores, reduz falhas de comunicação e acidentes. É um recurso utilizado no Lean Manufacturing, metodologia que visa eliminar desperdícios e aplicar as melhores práticas.

A criação de um POP envolve etapas como escrever o documento de forma compreensível por todos os colaboradores, utilizar modelos com passo a passo e

checklist para torná-lo mais intuitivo, preferir a voz ativa e verbos no presente, e considerar o uso de fluxogramas para ilustrar o processo. O POP deve ser preparado em colaboração com os envolvidos na atividade, com revisão e aprovação por especialistas e teste por pessoas diferentes do autor. A rastreabilidade e arquivamento adequados dos documentos também são importantes.

Em resumo, o POP é uma ferramenta fundamental para padronizar processos, melhorar a eficiência e qualidade, garantir a compreensão e capacitação dos colaboradores, além de cumprir as promessas feitas aos clientes. Cada empresa deve desenvolver seus próprios procedimentos, aproveitando seus benefícios específicos para otimizar seus processos de maneira direcionada e eficiente e contribuindo fluidamente para melhorar a gestão da qualidade na organização.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adota a metodologia da Revisão Sistemática com o propósito de investigar a Gestão da Qualidade em Empresas Privadas que Terceirizam Serviços. A partir da definição do tema principal e dos objetivos gerais e específicos, foram estabelecidos os critérios de inclusão e exclusão dos estudos, com o objetivo de mitigar possíveis desvios e inconsistências com o tema. Essa delimitação foi significativa para o direcionamento e início da pesquisa. Desse modo, foram considerados os critérios a serem identificados no Quadro 1.

Quadro 1 - Critérios de Inclusão e Exclusão

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
-----------------------	-----------------------

<ul style="list-style-type: none"> a) Documentos que abordam diretamente a terceirização no contexto da gestão privada; b) Publicações recentes que refletem as práticas e tendências mais contemporâneas na gestão da qualidade na terceirização de empresas privadas; c) Trabalhos que destacam especificamente questões relacionadas à garantia e melhoria da qualidade nos serviços terceirizados; d) Teses, dissertações, monografias e artigos sobre gestão da qualidade na terceirização; e) Trabalhos que apresentem estudos de caso e experiências práticas relacionadas à gestão da qualidade na terceirização em empresas privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Publicações que não abordam diretamente a gestão da qualidade no contexto da terceirização; b) Trabalhos que abordam a terceirização sob a perspectiva exclusivamente da legislação e do direito trabalhista; c) Publicações desatualizadas, que não refletem as práticas e avanços mais recentes na área; d) Trabalhos que apresentam conteúdo repetitivo ou já contemplado por outras fontes incluídas. e) Pesquisas em idiomas estrangeiros; f) Trabalhos relacionados exclusivamente a empresas do setor público.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Com base nos critérios previamente destacados, deu-se início a fase de pesquisas de estudos na internet, realizando buscas nos seguintes repositórios de dados: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD, Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Repositório da Produção Científica e Intelectual da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Brasil Scientific Electronic Library Online – SciELO Brasil e Google Acadêmico. A seleção desses repositórios foi fundamentada na disponibilidade de conteúdos afins e na representatividade das publicações, alinhadas ao escopo da pesquisa.

Após estabelecer os objetivos e critérios, realizar uma revisão conceitual e identificar os repositórios, procedeu-se ao levantamento temático e à definição dos descritores, palavras-chave e expressões de busca destinados ao mapeamento

sistemático. A escolha prioritária dos descritores foi pautada por sua correlação direta com o tema em questão. Estes foram apresentados na língua vernácula, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 - Descritores e Expressões de Busca Usadas na Pesquisa

Descritores da pesquisa
Terceirização. Serviços Terceirizados. Empresa Privada. Gestão da Qualidade. Gestão da Qualidade Total.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Com o objetivo de realizar um refinamento da pesquisa para captar os artigos mais relevantes e precisos a respeito do tema, foram utilizados os operadores booleanos, que direcionam o sistema de pesquisa ao combinar palavras e expressões durante a busca. Foram utilizados os seguintes operadores: AND (localizando documentos que contenham ambos os assuntos), OR (encontrando documentos que contenham um assunto ou outro) e AND NOT (encontrando documentos que contenham um assunto, excluindo outro assunto a ser desconsiderado na pesquisa). Essa aplicação foi utilizada em combinação com os critérios de inclusão e exclusão, apresentados no Quadro 1.

Inicialmente, foram localizados 27 artigos que abordavam a Gestão da Qualidade em Empresas que Terceirizam Serviços. Após uma análise minuciosa dos principais componentes desses estudos, através de um estudo do título, resumo, objetivo, metodologia e conclusões, ocorreu uma etapa de refinamento na pesquisa. Como resultado desse processo, 63% dos trabalhos iniciais foram excluídos, pois focavam exclusivamente em organizações do setor público, avaliando aspectos divergentes do setor privado ou não abordavam a terceirização. Apesar de que esses estudos apresentavam alguns conteúdos relacionados a Gestão da Qualidade e/ou Terceirização, os elementos presentes também foram abordados nos demais trabalhos considerados na pesquisa. Outro ponto a se destacar, é que alguns trabalhos apresentam maior conteúdo referente a Terceirização, sendo considerados pelos operadores “ou” devido a quantidade limitada de dados referente a Terceirização no âmbito da gestão. Dessa maneira, 37% dos estudos foram mantidos, resultando em um total de 10 documentos.

A etapa sistemática do estudo envolveu a elaboração de uma Ficha de Análise que contemplou 11 categorias: título, autor, orientador (quando aplicável), base de pesquisa, instituição, tipo de estudo, instrumentos de pesquisa, palavras-chave, objetivo, informações relevantes e resultados. A partir dessa organização, foi possível explorar os principais conceitos abordados e selecionar os estudos que se encaixavam com o tema. A maioria dos trabalhos desconsiderados abordavam exclusivamente questões trabalhistas e jurídicas, ou tratavam da gestão da qualidade no setor público como estratégia de otimização de serviços.

A avaliação qualitativa dos trabalhos identificados foi realizada através de uma escala, dividida em categorias relevantes em relação a temática, contemplando também aspectos abordados no referencial da revisão sistemática. Através dessa escala, foi possível realizar uma análise mais abrangente do conteúdo contemplado, grau de atualidade das informações, dos tipos de soluções e ferramentas apresentadas, das citações e autores mencionados. Desse modo, foi possível analisar e avaliar cada trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante a fase de investigação, a maioria dos artigos foi identificada por meio da ferramenta de pesquisa Google Acadêmico, totalizando 40% dos documentos conforme destacado na Tabela 1. Os repositórios específicos, nomeadamente o Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Produção Científica e Intelectual da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), cada um contribuiu com 20%, correspondendo a 2 documentos. Em contraste, a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e o Brasil Scientific Electronic Library Online (SciELO) identificou apenas 1 documento relevante para a pesquisa, cada um representando 10% do total abrangente (dados na Tabela 1).

Tabela 1 - Apresentação das Bases Utilizadas

Base pesquisada	(f)	%
Google Acadêmico	4	40%
Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD	2	20%
Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	2	20%

Repositório da Produção Científica e Intelectual da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP	1	10%
Brasil Scientific Electronic Library Online – SciELO	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A proposta inicial da pesquisa era abordar apenas os trabalhos mais recentes que tratam do tema em questão, porém, durante o desenvolvimento foi identificado que apenas um pouco mais da metade dos estudos encontrados foram realizados nos últimos 10 anos (apenas 6 trabalhos, correspondente a 60%). Os demais estudos apresentaram alguns conceitos importantes em relação ao conteúdo avaliado na pesquisa, portanto, foi definido que eles permaneceriam na análise para fim de comparação com os demais.

É possível observar também uma possível tendência de interesse na temática no ano de 2017 até 2022, onde foram realizadas 4 pesquisas referente ao tema, podendo estar relacionado diretamente com as últimas mudanças referentes a Lei da Terceirização (Lei nº 13.429/2017 de 31/03/2017). A representação do percentual da produção de pesquisas por ano pode ser encontrada abaixo na tabela 2.

Tabela 2 - Ano de Pesquisas

Ano da Publicação	(f)	%
1998	1	10%
2003	1	10%
2004	1	10%
2011	1	10%
2014	1	10%
2015	1	10%
2017	1	10%
2018	1	10%
2019	1	10%
2022	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Dos tipos de trabalhos encontrados, 50% foram explorados através de dissertações e 20% foram apresentados através de artigos. Em contrapartida, o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica e pesquisa quantitativa correspondem a apenas 10% cada, possuindo apenas um trabalho utilizando cada metodologia. Na tabela 3 é possível observar o percentual de tipo de pesquisas realizadas.

Tabela 3 - Tipos de Pesquisas Realizadas

Trabalhos Pesquisados	(f)	%
Dissertação	5	50%
Artigo	2	20%
Estudo de Caso	1	10%
Pesquisa bibliográfica	1	10%
Pesquisa quantitativa	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Das pesquisas utilizadas acima, variam-se o instrumento de pesquisa utilizado por cada uma. 40% dos estudos foram avaliados através da Observação, assim como 40% foram avaliados através de Questionários. Uma pesquisa utilizou Entrevistas (10%), enquanto uma outra pesquisa (10%) utilizou tanto questionários quanto entrevistas (Observar Tabela 4).

Tabela 4 - Instrumento de Recolhimento de Dados

Instrumento de Recolhimento de Dados	(f)	%
Observação	4	40%
Questionário	4	40%
Entrevista e Questionário	1	10%
Entrevista	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Foi avaliado também quais áreas de estudo exploraram essa temática, desse modo, podemos analisar de que forma esses conceitos interagem respectivamente em diversos cenários, As áreas do conhecimento abordadas nesta pesquisa incluíram: Administração, Engenharia Mecânica, Ciências Contábeis, Engenharia Civil e Engenharia de Produção.

A partir da pesquisa, observa-se que as áreas que obtiveram o maior número de estudos foram Administração com 50% e Engenharia Mecânica com 20% em seu total, realizando respectivamente 40% e 10% a mais do que as demais áreas (consulte a Tabela 5).

Tabela 5 - Áreas de Conhecimento

Trabalhos Pesquisados	(f)	%
Administração	5	50%

Engenharia Mecânica	2	20%
Ciências Contábeis	1	10%
Engenharia Civil	1	10%
Engenharia de Produção	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Outro comparativo realizado, foi em relação as regiões das pesquisas. Pode-se identificar que a região Sudeste e Sul são as regiões brasileiras que mais realizou pesquisa na temática proposta de acordo com base na pesquisa, contemplando o maior número de produção sobre a terceirização na gestão da qualidade. Enquanto a região Centro-Oeste contempla apenas 1 estudo cada, não sendo contabilizado nenhum estudo na região norte e nordeste (Observar Tabela 6).

Tabela 6 – Região do Estudo

Região do Estudo	(f)	%
Sudeste	5	50%
Sul	4	40%
Centro-oeste	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Através desses comparativos, foi possível compreender inicialmente de que modo os estudos se caracterizam e a abordagem utilizada pelos pesquisadores. Compreendendo de que modo elas interagem e ao mesmo tempo se diferem, seja pela área de atuação e exploração do autor ou pelas ferramentas utilizadas para obtenção de dados, categorizando as pesquisas de acordo com a sua abordagem.

Após realizar todo processo de pesquisa e refinamento, para elaborar um levantamento qualitativo dos estudos explorados, foi elaborada e aplicada uma escala para classificação dos artigos de acordo com os critérios observados em cada pesquisa. Através dessa ferramenta, foi possível compreender diversos aspectos qualitativos dos estudos, que permitiu uma análise mais minuciosa e contribuiu diretamente para estruturação do tópico de resultados e conclusões da monografia. No quadro podemos observar os estudos em escala de 1 a 3, onde 1 = não atende, 2 = Atende Parcialmente e 3 = Atende (observar Tabela 7).

Tabela 7 - Escala de Estudos

Estudo	Autor	Estudo atual?	Apresenta conceitos de Terceirização no Contexto Atual?	Apresenta a Utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade?	Possui Fontes Diversas?	Total
A	MARQUESINI, Vanessa (2017)	2	3	1	2	8
B	TOMÉ, Danusa (1998)	1	1	3	2	7
C	ALMEIDA, Mário (2018)	2	3	1	1	7
D	CAMBUI, Marcius (2004)	1	1	3	3	8
E	FERNANDES, Hernandes (2003) PERES, Fabiana (2003)	1	1	2	2	6
F	SOUZA, Leonardo (2011) MALDONADO, Mauricio (2011) RADOS, Gregorio (2011)	2	2	2	3	9
G	SILVA, Carolina (2019) OSCAR, Luiz (2019)	3	3	2	2	11
H	SANTOS, Daniele (2015) MARQUES, Jhenifer (2015) DEZANI, Kely (2015) GAMA, Ketlin (2015)	2	2	1	1	6
I	ANDRADE, Luan (2014)	2	2	1	1	6
J	ALMEIDA, Eduardo (2022)	3	1	2	2	9

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para melhor compreensão dos aspectos avaliados e dos objetivos de cada critério de classificação das pesquisas, observar Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 - Descrição dos Critérios de Avaliação

Estudo Atual?	Avalia se a pesquisa possui informações recentes para espelhar a realidade contemporânea da gestão da qualidade e terceirização, principalmente considerando um comparativo entre os trabalhos mais antigos contemplados na pesquisa.
Conceitos Atuais relacionados a Terceirização?	Analisa a contextualização dos estudos no contexto das tendências e transformações alinhadas com as práticas contemporâneas, considerando as mudanças no âmbito da terceirização
Apresenta ferramentas de gestão da qualidade?	Avalia o grau em que os estudos incorporam e aplicam eficazmente ferramentas reconhecidas de gestão da qualidade.
Possui fontes diversas?	Sublinha a importância de incorporar uma ampla gama de fontes para garantir uma análise abrangente.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Apesar da variedade de abordagens, instrumentos, regiões geográficas e instituições de ensino nas quais as pesquisas foram conduzidas, a literatura explorada oferece apenas uma compreensão parcial dos conceitos contextualizados na gestão da qualidade relacionada à terceirização em empresas privadas, conforme os critérios avaliados. O resultado da análise demonstra que, no conjunto, os estudos não conseguem atender de maneira simultânea a todos os critérios estabelecidos. O percentual abaixo ilustra a abordagem de cada aspecto nos estudos apresentados (Observar Tabela 8).

Tabela 8 - Percentual de Atendimento aos Critérios

Critérios	1 - Não atende	2 - Atende Parcialmente	3 - Atende
Estudo atual?	30%	50%	20%
Apresenta conceitos de Terceirização no Contexto Atual?	40%	30%	30%
Apresenta a Utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade?	40%	40%	20%
Possui Fontes Diversas?	30%	50%	20%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

5 CONCLUSÃO

Com os desafios da terceirização, a gestão da qualidade surge como uma metodologia de agregar valor competitivo as empresas privadas e garantir a execução dos serviços em conformidade. Foram abordadas ferramentas práticas da gestão da qualidade como alternativas a serem aplicadas no cenário da terceirização.

Conforme previamente abordado na metodologia, a proposta inicial da pesquisa era focar exclusivamente em estudos mais recentes sobre o tema. No entanto, ao longo do desenvolvimento, observou-se que apenas cerca de metade dos estudos identificados remonta aos últimos 10 anos, totalizando 6 trabalhos (60% do conjunto). Após realizar o comparativo qualitativo, observou-se que mesmo os estudos atualizados realizavam uma breve contextualização a respeito da terceirização, explorando de forma breve a aplicabilidade ao cenário atual. A realidade representa como a literatura atual não tem aplicado novas práticas e cenários no âmbito da terceirização para explorar a aplicabilidade da gestão da qualidade nessa proposta.

A partir da análise sistemática realizada com os 10 estudos utilizados na pesquisa, pode-se observar que essa temática é pouco explorada e aprofundada por meio de pesquisas. Durante a fase de investigação, a pesquisa identificou uma variedade de fontes por meio de diferentes bases de dados, sendo o Google Acadêmico a principal contribuição, representando 45% dos documentos. Os repositórios específicos da UFSC e UNICAMP também desempenharam papéis significativos, cada um contribuindo com 18%. A distribuição por ano de publicação revelou uma crescente atenção à temática entre 2017 e 2022, possivelmente relacionada às mudanças na Lei da Terceirização em 2017, porém, realizando uma análise qualitativa dessas abordagens, observou-se que não houve uma exploração significativa em relação as mudanças ocorridas na terceirização, bem como foi pouco explorado os conceitos e ferramentas da gestão da qualidade aplicados a terceirização.

Em resposta ao questionamento central da monografia, a literatura especializada explora práticas de gestão da qualidade relacionadas a terceirização em um âmbito mais direcionado às empresas públicas, além disso, os pesquisadores focalizam sua atenção na produção e na qualidade dos produtos ofertados, não

trabalhando a gestão da qualidade em sua totalidade e aborda de maneira vaga a terceirização inserida nesse contexto.

Diante dos resultados e das lacunas identificadas nesta revisão sistemática, sugere-se uma proposta abrangente para o desenvolvimento de novos estudos na área de gestão da qualidade em empresas que optam pela terceirização de serviços. Essa proposta visa preencher as lacunas de conhecimento e contribuir para um entendimento mais completo e atualizado do tema. As para novos estudos são:

Aprofundamento na Utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade: Investigar de forma mais aprofundada como as ferramentas de gestão da qualidade são aplicadas nas práticas de terceirização, buscando compreender sua eficácia e impacto. **Análise de Tendências e Transformações Contemporâneas:** Explorar estudos que acompanhem as mudanças e tendências contemporâneas na gestão da qualidade relacionadas à terceirização, considerando fatores como inovações tecnológicas e regulamentações. **Inclusão de Estudos com Amostras atualizadas:** Considerar a inclusão prioritária de estudos mais recentes para manter a relevância e alinhamento com as dinâmicas atuais da gestão da qualidade e terceirização. **Estudo Comparativo entre Setores e Regiões:** Realizar pesquisas que promovam um estudo comparativo entre setores e regiões, visando identificar variações nas práticas de gestão da qualidade em empresas que terceirizam serviços. **Avaliação da Interação com as Práticas de Qualidade:** Investigar a resiliência das práticas de gestão da qualidade em empresas que terceirizam serviços, considerando cenários adversos e estratégias para superar desafios.

Essas propostas refletem a busca por uma compreensão mais abrangente e atualizada das práticas de gestão da qualidade em contextos de terceirização, considerando a evolução constante do mercado e as tecnologias e ferramentas que existem na gestão da qualidade. Ao avançar nesse sentido, futuras pesquisas poderão contribuir para aprimorar as estratégias corporativas, melhorar processos de terceirização e promover a eficácia das práticas de gestão da qualidade em empresas privadas.

REFERÊNCIAS

PALADINI, Edson. **Gestão da Qualidade: Teoria e prática**. 4.ed, São Paulo: Atlas, 2019

CROSBY, Philip. **Qualidade é Investimento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1992.

MELLO, Carlos. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

CORRÊA, F. R. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2019.

Terceirização de serviços e atividades é estratégica para a indústria no Brasil. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/terceirizacao/>>. Acesso em: 2 abr. 2023.

Terceirização: O que é, Vantagens e Desvantagens e Legislação. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/terceirizacao/>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

Gestão industrial: o desafio de integrar serviços terceirizados e internos. Disponível em: <<https://empresasfuncional.com.br/blog/gestao-industrial-o-desafio-de-integrar-servicos-terceirizados-e-internos/>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

Terceirização de serviços para empresas. Disponível em: <<https://deltafacilities.com.br/blog/terceirizacao-nas-empresas/>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

PONTOTEL, R. **Entenda para que servem os valores organizacionais, como definir e a importância para as empresas!** Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/valores-organizacionais/>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

FÁCIL, C. **Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ): o que é e como fazer**. Disponível em: <<https://www.cobrefacil.com.br/blog/sistema-gestao-qualidade>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

Valores organizacionais: saiba como defini-los. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/valores-organizacionais/>>. Acesso em: 10 oct. 2023.

SESTREM, T. **Ferramentas de gestão da qualidade: 20 principais para conhecer**. Disponível em: <<https://qualyteam.com/pb/blog/ferramentas-da-qualidade/>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SANDER, C. **7 ferramentas da qualidade: o que são e como utilizar?** Disponível em: <<https://caetreinamentos.com.br/blog/carreira/7-ferramentas-da-qualidade-saiba-quais-sao-e-por-que-usar/>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

CAMARGO, R. **As 7 Ferramentas da Qualidade.** Disponível em: <<https://conaenge.com.br/as-7-ferramentas-da-qualidade/>>. Acesso em: 12 maio. 2023.

Terceirização é elo estratégico na produção da indústria. Disponível em: <https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/0d/f8/0df86911-4c29-4daa-877c-37409063d3d1/sondespecial_terceirizacao_marco2017.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2023.

DIAS, E. **Confira as 7 principais ferramentas de qualidade para uma empresa.** Disponível em: <<https://www.todacarreira.com/ferramentas-qualidade/>>. Acesso em: 12 maio. 2023.

RODAS, J. G. **Nos moldes da nova legislação, terceirização pode ser benéfica.** Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-nov-15/olhar-economico-moldes-legislacao-terceirizacao-benefica/>>. Acesso em: 21 nov. 2023.

Diagrama de Ishikawa: saiba como antecipar imprevistos de obra. Disponível em: <<https://blog.vejaobra.com.br/diagrama-de-ishikawa-na-arquitetura/>>. Acesso em: 12 maio. 2023.

CROSBY, P.B. (1979) - **Quality is free: the art of making quality certain.** New York: New American Library

CARVALHO, H. **O ciclo PDCA: um framework de gestão de qualidade.** Disponível em: <<http://vidadeproduto.com.br/ciclo-pdca/>>. Acesso em: 12 maio. 2023.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade.** Tradução de João Maio Csillag e Cláudio Csillag. 2ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

SANTOS, D. E. DOS et al. **Gerenciamento da terceirização: gestão da qualidade em serviços.** Tupã: ETEC Prof. Massuyuki Kawano, 2015.

DA SILVA, C. P. F.; OSCAR, L. H. C. Recomendações de Gestão da Qualidade na Terceirização de Serviços na Construção Civil. **Boletim do Gerenciamento**, v. 7, n. 7, p. 59–68, 2019.

MARQUESINI, V. H. **Fatores motivadores e implicações estratégicas da terceirização em micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha.** São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2017.

TOMÉ, D. M. **Metodologia para Estruturar o Processo de Terceirização**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

ANDRADE, L. DOS S. DE. Gestão da qualidade e a melhoria contínua de processos terceirizados de beneficiamento jeans: um estudo de caso realizado em uma empresa de moda de Criciúma, Santa Catarina. 2015.

HERNANDEZ, F.; PERES, F. **Relações entre a gestão da qualidade e a terceirização**. São Paulo: Universidade Estadual de Campinas , 2003.

ALMEIDA, M. DE S. **Terceirização dos Serviços de Manutenção da UFSC**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2018.

DE MORAIS CAMBUI, M. **Estruturação da terceirização como competitiva**. São Leopoldo: Universidade Estadual de Campinas , 2004.

SOUZA, L. L. C. DE; MALDONADO, M. U.; RADOS, G. J. V. Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **RAE**, v. 51, n. 2, p. 188–201, 2011.

ALMEIDA, E. C. DE. **Implantação de tecnologias analíticas aplicadas na gestão de qualidade de processos terceirizados de negócios**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2022.