

# ALGUMAS NOTAS SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO E O ASSIM CHAMADO *MULTISOURCING*

Carlos Alberto Molinaro\*

Ingo Wolfgang Sarlet\*\*

## 1 – INTRODUÇÃO

A proteção ao trabalho tem origem no plano internacional e pode ser identificada, ironicamente, na Parte XIII – Organização Internacional do Trabalho (arts. 387 a 399) – do Tratado de Versalhes de 1919. Ironicamente porque esse mesmo tratado internacional está entre as causas do florescimento do nacional-socialismo na Alemanha, tendo em vista o caráter humilhante (pelo menos assim considerado por muitos) de diversas cláusulas do Tratado para o povo alemão. Nesse contexto, basta lembrar que as severas condições impostas pelos vencedores golpearam economicamente os alemães, que ingressaram numa fase de profunda recessão. A inflação açoitou a população como um flagelo, de tal sorte que, em 1923, pelo menos um em cada quatro alemães não tinha trabalho, tudo a contribuir para que o caldo de cultivo para os movimentos nacionalistas estivesse pronto<sup>1</sup>.

A despeito de tais circunstâncias, que, de resto, ainda que de modo distinto, afetaram grande parte dos países que se envolveram na Primeira Grande Guerra, é de se destacar que 29 anos (!) antes da Declaração Universal já se afirmava, em nível internacional, a noção de um direito fundamental ao trabalho (art. 427 da Parte XIII do Tratado de Versalhes, 1919)<sup>2</sup>. Dessa forma,

---

\* *Doutor com menção europeia pela Universidade Pablo de Olavide, Sevilha; professor da Faculdade de Direito da PUCRS.*

\*\* *Doutor e pós-doutor pela Universidade de Munique, Alemanha; professor titular da Faculdade de Direito da PUCRS; juiz de direito no RS.*

1 Cf. HERBERT, Ulrich. *Geschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert*. München: C. H. Beck, 2014; ainda: MOMMSEN, Hans. *Zur Geschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert*. Demokratie, Diktatur, Widerstand. München: Deutsche Verlags-Anstalt, 2010.

2 O foco estava centrado em: (a) trabalho não é uma mercadoria; (b) liberdade de associação dos trabalhadores; (c) jornada de oito horas; (d) descanso semanal; (e) abolição do trabalho infantil; e (f) normas sobre condições de trabalho, permitindo remuneração equitativa. O que foi repetido na DUDH e no PIDESC.

consolida-se o direito ao trabalho como um dos direitos humanos sustentados pela dignidade atribuída à pessoa humana, o que, mais adiante, passou a ser objeto de reconhecimento pelo art. 23 da Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), de 1948, bem como pelo art. 6º do Pacto Internacional de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (PIDESC), de 1966.

A proteção ao trabalho e do trabalhador – no sistema jurídico brasileiro – tem distinguida história e inegável sofisticação doutrinária e pretoriana. Os avanços conquistados foram construídos política e socialmente, e eventuais retrocessos – que podem ser observados em alguns segmentos da vida econômica nacional – são resultantes da inquestionável extensão do território brasileiro e da diversidade cultural de sua população<sup>3</sup>.

Diferentemente, contudo, de algumas outras ordens jurídicas (como é o caso dos EUA e da Alemanha<sup>4</sup>), o sistema brasileiro de proteção ao trabalho e de garantia dos direitos (fundamentais!) do trabalhador tem acento (e assento) constitucional, revelando-se como princípio fundamental (estruturante) do Estado brasileiro e como autêntico e inderrogável direito social humano e fundamental. Com efeito, o inciso IV do art. 1º da Carta da República consagra, dentre os fundamentos (e princípios fundamentais estruturantes) do Estado Democrático de Direito brasileiro, o princípio da simetria capital/trabalho, consagrando os valores sociais do trabalho e os da livre-iniciativa, que também funcionalizam a ordem constitucional econômica (art. 170 da Constituição Federal). Tais princípios fundamentais republicanos, ademais de servirem de critérios materiais para a interpretação do direito fundamental ao trabalho (art. 6º e VIII do art. 170), servem de balizas de aplicação para a efetiva concreção dos direitos fundamentais atribuídos aos trabalhadores (art. 7º e ss.).

Na atualidade, em todas as dimensões empresariais e em todo o Planeta, são inúmeras as situações – decorrentes de modo especial e sistêmico de técnicas de gestão e de engenharia organizacional – que colocam em risco, ou pelo menos em probabilidade de risco, o direito ao trabalho e suas diferentes

3 Sirva como exemplo dessa preciosa história os trabalhos de Arnaldo Süssekind, Délio Maranhão, Segadas Vianna e Lima Teixeira (*Instituições de direito do trabalho*. 22. ed. São Paulo: LTr, 2005) e Octávio Bueno Magano (*Manual de direito do trabalho*. São Paulo: LTr, vv. dd. 4 v.). Para o período de 1930/1942, consulte-se a tese doutoral de Magda Barros Biavaschi (*O direito do trabalho no Brasil – 1930/1942: a construção do sujeito de direitos trabalhistas*. Disponível em: <<http://www.biblioteca-digital.unicamp.br/document/?code=vtls000385083>>).

4 Nesses países, especialmente nos EUA, a proteção do trabalhador se dá pela via legislativa infraconstitucional e por meio da jurisprudência, ao passo que na Alemanha, no plano constitucional, está assegurada a liberdade de associação sindical e de greve, sendo o restante da proteção do trabalhador deduzida da cláusula geral do Estado Social e desenvolvida pela legislação e também por uma progressista e robusta elaboração pretoriana, sem prejuízo da influência da normativa internacional.

manifestações, designadamente os direitos e garantias dos trabalhadores. O mundo empresarial corporativo, que transcende fronteiras geopolíticas e econômicas, não tem feições muito definidas relativamente ao modo de operação e forma de engajamento normativo. Suas ações são tentaculares e incluem ampla margem de manobra no mundo político e econômico. O problema macroeconômico é que não há apenas a distribuição de renda e riqueza, mas também de poder no mundo. As grandes empresas determinam a configuração econômica de qualquer país ou região e a influem de forma direta e indireta na criação de empregos e na qualidade de vida das pessoas. Portanto, a capacidade de tomar decisões ou influir em decisões por parte de grandes empresas é especialmente importante e é uma manifestação de poder. Mas, dada a vasta e complexa rede que foi tecida entre as próprias empresas, é difícil saber quem está por trás das decisões que mais impactam o mundo do trabalho e de que maneira, do ponto de vista do direito do trabalho e dos direitos humanos e fundamentais, é possível controlar tais processos e coibir seu impacto negativo. Essa é a preocupação central do presente estudo, que busca identificar e discutir alguns dos aspectos da problemática, designadamente, algumas questões ligadas ao problema da terceirização e da prática do assim chamado *multisourcing* (múltipla triangulação), problema que tem sido já objeto de acirrado debate doutrinário e está sendo examinado no Supremo Tribunal Federal.

## 2 – A PROTEÇÃO AO TRABALHO E O PROBLEMA DA DIVERSIDADE DAS FONTES DE TRABALHO E DE EMPREGO

O processo de globalização dos mercados está intrinsecamente ligado ao fenômeno da internacionalização da empresa. As principais características desse último período são a velocidade e a intensidade com que tal fenômeno está ocorrendo. Atividades econômicas globalizadas não são um fenômeno novo. Em décadas anteriores, houve um crescimento contínuo do comércio internacional, ajudado pelo sucesso das negociações que objetivavam a liberalização multilateral das tarifas. No entanto, a recente tendência para a integração internacional é qualitativamente diferente, porque é caracterizada pela intensificação das relações econômicas que transcendem as fronteiras nacionais e muitas vezes refletem o comportamento estratégico em nível corporativo. Operações econômicas desenvolvem-se mais e mais em um ambiente sem fronteiras, em que a produção, a tecnologia e o *marketing* estão ligados em cadeias de valor agregado integradas mundialmente. Assim sendo, o fenômeno da integração planetária dos mercados funda-se, principalmente, sobre o assentimento de um conjunto de transformações, incluindo:

## DOCTRINA

(a) rápido desenvolvimento tecnológico, em particular no campo das tecnologias de informação e das telecomunicações (e também biotecnologia, nanotecnologia, biologia sintética, novos materiais, etc.), tendo como resultado um crescimento exponencial na variedade e no número de novos bens e serviços, bem como o surgimento de processos de produção altamente eficientes, incluindo a gestão da organização;

(b) progressiva tendência para a homogeneização dos gostos e comportamento do consumidor por meio do impacto da televisão e outros dispositivos de mídia, assim como dos valores culturais. Isso, por sua vez, leva ao aumento dos produtos-padrão ou globais que permitem que a empresa venda os mesmos produtos em mercados diferentes e distantes, inovando, inclusive, na apropriação da mão de obra necessária para tais empreendimentos, com reflexos no mundo do trabalho;

(c) criação de grandes áreas comerciais, como a União Europeia, NAFTA, ASEAN ou Mercosul, o que representa uma intensificação do comércio entre os países e, portanto, um aumento na concorrência, que resulta na busca de novos mecanismos de oferta de trabalho e remuneração, ambos identificados com a maximização dos resultados e diminuição dos custos; e

(d) rápido crescimento dos mercados financeiros em todo o mundo e um forte aumento da circulação de dinheiro, tudo isso acompanhado de um crescente e forte processo de concentração de negócios através do desenvolvimento de fusões e aquisições, alterando a estrutura industrial e de serviços tradicional e, portanto, a concorrência, a competitividade, a inovação, notadamente na prestação laboral.

A integração dos mercados, portanto, gera um conjunto de desafios que fazem com que as empresas tenham de discernir quais são as alternativas de ação mais adequadas. Convém destacar, nessa quadra, que as empresas, dentre outros fatores, terão de se acostumar a navegar em uma área de maior complexidade estratégica e com uma presença crescente em mercados locais, tanto por meio de exportação quanto da importação e de investimento direto para o ambiente de negócio.

Nesse cenário complexo, verificam-se, como é sabido, práticas laborais inadequadas aos novos tempos. Por outro lado, a indispensabilidade da proteção internacional e local do direito ao trabalho e dos direitos fundamentais dos trabalhadores deve conservar-se incólume, pois as novas modalidades e exigências do mercado de trabalho impactam profundamente tais direitos. Também não resta qualquer dúvida que a assim chamada “flexibilização” (termo tão caro a

tantos) de alguns dos direitos decorrentes da proteção ao trabalho também não é conveniente. Contudo, diante de circunstâncias socioeconômicas e modos de administração (gerenciamento) tão distintos, algumas práticas protetivas relativamente ao labor devem ser repensadas, mas não propriamente flexibilizadas. Com efeito, é necessário que sejam buscados inovadores significados, próprios de unidades significantes de relações jurídicas estabelecidas desde outros modais de comportamento e compromisso.

Nesse contexto surgem novos modelos que se somam aos já existentes, tais como trabalho em tempo integral, trabalho temporário, trabalho por tarefa ou por disposição, trabalho por terceiros interpostos, trabalho formal, informal, compartilhado, interativo, a distância (ou teletrabalho). Tais modalidades veiculam desafios, inclusive ao direito do trabalho e aos padrões de proteção vinculados aos direitos fundamentais.

Nessa senda, é possível afirmar que atualmente a ênfase não está mais na produção em massa, com custos baixos de unidade, ampliando as vendas mediante técnicas de *marketing* apropriadas, mas, sim, no mercado: produzir o que o comprador quer comprar. O sistema de produção flexível permite mudança na produção em série, o que permite, também, mudança na alocação da mão de obra adaptada às necessidades de demanda. Sistemas de informação avançados permitem contato direto com fornecedores e distribuidores, de tal forma que desnecessária a permanência em matérias-primas e o armazenamento de produtos acabados e, notadamente, um estoque de recursos humanos inflexível. Em resumo, há o que a demanda do mercado exige, ademais do que é adequado para o cliente imediatamente.

No âmbito de procedimentos de gestão de natureza econômica, financeira ou jurídica, por vários motivos foi eficiente (por exemplo, dedicar-se apenas à gestão dos problemas internos das empresas) a permanência de recursos humanos próprios para alcançar a eficiência e eficácia na gestão de negócios. A dedicação completa para a manipulação de variáveis endógenas ou internas não foi limitada pelo contexto, pois o ambiente externo era estável, e, portanto, variáveis externas ou exógenas não influenciaram o processo de tomada de decisão. Por outro lado, o processo administrativo, cujos elementos foram tratados como compartimentos estanques dentro de uma estrutura organizacional rígida, manteve uma relativa coerência com a natureza lenta e repetitiva das atividades do sistema organizacional, o que, por certo, exige a alocação de recursos humanos exógenos e adaptados aos cenários negociais. Assim, as condições de variabilidade dos mercados dão o tom e o colorido para novas

formas de relações jurídicas nas diferentes esferas do comportamento social: trabalho, consumo, lazer, etc.

### 3 – PROTEÇÃO AO TRABALHO E DOS DIREITOS DOS TRABALHADORES, EMPRESA E TERCEIRIZAÇÃO

As sociedades modernas ocidentais são caracterizadas pelos sociólogos como sociedades da informação ou sociedades do conhecimento, refletindo o papel central da ciência e das aplicações tecnológicas na vida social. Os desenvolvimentos nas áreas de tecnologia da informação, biotecnologia, biogenética e robótica estão ajudando a impulsionar as grandes mudanças que ocorrem na economia, política e cultura, especialmente desde a década de 1980 do século passado, mudanças que não deixam de ter os seus reflexos no direito em geral e no direito do trabalho.

Uma série de questões assume lugar de destaque a merecer contínua reflexão, tais como a natureza contemporânea da globalização, com uma forte interdependência e interação entre as nações, comunidades e indivíduos, desafiando a soberania do Estado-nação, a mudança na experiência social do espaço-tempo em tempo *instantâneo* unificado e espaço, a natureza mutante do trabalho moderno, o surgimento da internet como um novo espaço social e político para a ação, assim como as questões éticas e os riscos decorrentes da intervenção humana na natureza, mediante tais desenvolvimentos tecnológicos e científicos.

A relação de trabalho, por sua vez, segue em geral sendo estabelecida normalmente mediante o contrato de trabalho entre duas partes claramente identificadas: um trabalhador, que presta seus serviços, e um empregador, que os recebe, aproveita e remunera, sendo, portanto, essencialmente, uma relação bilateral. Todavia, desde algum tempo surgiram novos modelos de relacionamentos.

Destacam-se, nesse contexto, novas formas de prestação de serviços, que, de algum modo, incorporam uma terceira parte, gerando, assim, relações de caráter trilateral ou triangular: um trabalhador, um empregador formal que o remunera e uma empresa que é a destinatária do serviço ou produto, a que normalmente se denomina de usuária ou principal. Uma variedade imensa de denominações foram articuladas para as mais variadas formas de triangulação, assim, relativamente (a) às formas: contratadas, subcontratadas; (b) aos modelos: recrutadores, de colocação, de interposição; (c) aos *grids*: agências, terceirização, *outsourcing*, descentralização, descentralização produtiva; (d) à

engenharia: reversão, internalização, externalização, desverticalização, desconcentração, focalização, especialização flexível, saturação; e (e) à reorganização: trabalho em regime de subcontratação, interposição horizontal, intermediação, trabalho temporário, prestação de serviços, subministro de pessoal, cooperativas, empresas compartilhadas, etc.

Algumas dessas formas se manifestam na presença de autênticas empresas autônomas da principal, que realizam seus serviços e demais atividades em local próprio, com seus dispositivos e equipamentos próprios, naturalmente, com seus trabalhadores, determinadas tarefas ou funções que, dentro da estrutura clássica, eram antes desempenhadas por aquela principal; aqui se pode perceber o fenômeno do *outsourcing* (de uma possível equivalência à terceirização). Em outro extremo se situam aquelas empresas que se limitam a fornecer pessoal, o qual passa a efetuar tarefas dentro do local com os equipamentos e insumos e sob a direção, pelo geral aberta e ostensiva, da usuária, e a quem apropriadamente se denomina de intercessores. No entremeio, coexistem tantas formas e denominações tão diversas como as acima apontadas.

Basicamente, no sistema brasileiro, o direito do trabalho prevê as seguintes formas possíveis de contratação<sup>5</sup>: a) trabalho prestado com subordinação jurídica e hierárquica, dependência econômica, continuidade e pessoalidade, observando-se que esse tipo de contrato só pode ser realizado por prazo indeterminado, sendo que a lei permite a seguinte exceção: experiência – período inicial do contrato de trabalho, para analisar capacidade e adaptação do empregado, limitado ao máximo de 90 dias; b) prazo certo, restrito às situações previstas na CLT e limitado à duração de dois anos; c) existe, ainda, a figura do trabalho temporário, disciplinado pela Lei nº 6.019/74, isso é, aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços, sendo que sua duração não poderá ultrapassar de três meses, salvo autorização expressa do Ministério do Trabalho; d) considere-se, ainda, a figura do contrato de trabalho por tempo/prazo determinado, previsto pela Lei nº 9.601/98 (também conhecido por incentivo a novos empregos), modalidade de contratação realizada mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho, através da qual as partes firmam antecipadamente a data de início e término do pacto laboral; e e) trabalho em regime de tempo parcial (*part-time job contract* ou *part-time*

5 Propositadamente não analisamos aqui as intercorrências, como situações contratuais de estágio, aprendizado, cooperativas, franquias, empreitadas, etc.

*job agreement*, como é conhecido nos Estados Unidos e Europa)<sup>6</sup>, aquele cuja duração não exceda a vinte e cinco horas semanais.

Outra forma bastante utilizada e que aqui interessa de modo particular, é a do trabalho oferecido por terceiras partes, por meio da assim chamada terceirização. Todavia, a prática da terceirização não diz com a contratação da mesma, mas, sim, de modalidade de prestação de bens ou serviços entre agentes econômicos (firmas, empresas, corporações, etc.). Nessa modalidade surgem as maiores controvérsias, algumas delas impregnadas de sentimentos ideologizados. Por certo, a prática da prestação de serviços por terceiros poderá ser lícita ou ilícita, sendo ainda assim “terceirização”.

Correntemente, não dispõe o sistema brasileiro qualquer regramento (legislativo) sobre a prática da terceirização no âmbito privado, nada obstante duas propostas legislativas estejam em curso no parlamento<sup>7</sup>. Já na esfera pública, a prática da terceirização encontra amparo em figuras próprias, bastante difundidas, mas nem por isso imunes à controvérsia.

Nesse contexto importa frisar que a Constituição Federal admite que as entidades federativas possam terceirizar alguns serviços públicos, notadamente serviços de telecomunicações e os de produção e fornecimento de energia, entre outros, por meio de concessão e permissão da prestação de serviços públicos, regulados pelas Leis ns. 8.987/95 e 9.074/95, mediante, por certo, a precessão de um processo de licitação pública (Lei nº 8.666/93)<sup>8</sup>.

O concessionário ou permissionário assume os riscos próprios das atividades negociais mediante uma concessão pública ou permissão, inclusive afetando o contrato por determinadas restrições fundadas no interesse público primário, *exempli gratia*, responsabilidade objetiva para os serviços prestados,

6 Com amparo na Medida Provisória nº 2.164-41, de 24.08.01, DOU 27.08.01, que acrescentou o art. 58-A na CLT.

7 O Congresso Nacional analisa dois projetos de lei (PL) apresentados para regulamentar a terceirização no país. Entre os mais polêmicos está o de autoria do Deputado Federal Sandro Mabel (PMDB-GO). O PL nº 4.330, de 2004, permite a terceirização de todos os setores das empresas, inclusive atividades-fim. Porém, em consequência de mobilização contrária de entidades ligadas aos trabalhadores ao longo de 2013, a votação da proposta foi suspensa. Outro texto de grande repercussão é o Projeto de Lei nº 4.302, de 1998, que propõe a regulamentação da terceirização por meio do aumento do tempo contratual do trabalho temporário. Há, ainda, o Projeto de Lei nº 1.621, de 2007, elaborado pela CUT e pelo Deputado Vicentinho (PT-SP), que propõe a regulamentação da terceirização, estabelecendo igualdade de direitos entre contratados e terceirizados e vetando a prática na atividade-fim. O projeto foi apensado ao Projeto de Lei nº 4.330/04.

8 Mesmo em programas de saúde pública – permitida a terceirização, especialmente entre Estados –, sirva de exemplo (aqui não faremos mais referências) o Programa Mais Médicos (Lei nº 12.871/2013), notadamente a modalidade “médico intercambista” (cf. Convênio Brasil/Cuba). Contra a prática, cf. o ácido trabalho de Manuel O. Vargas: *El genocastricidio*. Bloomington: Palibrio, 2011. p. 81.

salvo em casos de força maior; modificação ou rescisão unilateral do contrato, em virtude do interesse público; assunção temporária dos serviços e das instalações relevantes quando o acordo for finalizado para permitir um serviço ininterrupto, etc.

Outra modalidade está consagrada na esfera das parcerias público-privadas (PPP), tudo na forma da Lei nº 11.079/04. A lei permite mais flexibilidade contratual nesses tipos de projetos. Em uma PPP, a Administração Pública paga uma taxa de serviço a fornecedores, e, dependendo do contrato, o fornecedor também pode receber tarifas pagas pelos consumidores. Aplicam-se às PPP vedações expressas, a começar pelo valor contratado, que não poderá ser inferior a 20 milhões de reais, cujo período de prestação do serviço seja inferior a cinco anos ou que tenha como objeto único o fornecimento de mão de obra, o fornecimento e instalação de equipamentos ou a execução de obra pública.

Especificamente no setor público de TI e de serviços de automação, a terceirização está disciplinada mediante o Decreto nº 7.174/2010, que regulamenta a contratação de bens e serviços de informática e automação pela Administração Pública Federal, direta ou indireta, pelas fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Público e pelas demais organizações sob o controle direto ou indireto da União.

No âmbito privado, nada impede a terceirização de serviços, tal como articulado pela Súmula nº 331 do TST, bem identificando quatro grupos: (a) trabalho temporário; (b) serviços de vigilância; (c) serviços de conservação e limpeza; e (d) serviços especializados, imediatamente referidos nas atividades-meio do tomador. Em (a), visualizam-se situações empresariais que autorizam contratação de trabalho temporário, expressamente prevista na Lei nº 6.019/74 e decorrentes de acréscimo extraordinário de serviços na empresa, ou situações transitórias de substituição de pessoal regular ou permanente da empresa tomadora, como, *exempli gratia*, a substituição nas férias ou na licença-maternidade e demais. Em (b), a especialidade e singularidade do serviço é a tônica, o que é bem disciplinado na Lei nº 7.102/83, que dispõe sobre os serviços de vigilância. Em (c), radica o núcleo irradiante das atividades terceirizadas no Brasil: limpeza, conservação e higienização, condições essas indispensáveis para a higidez do meio ambiente do trabalho e que, sem dúvida, podem ser até melhor desempenhadas por empresas com expertise ambiental, o que recomenda por si só a terceirização<sup>9</sup>. Em (d), inaugura-se a celeuma: atividade-meio vs.

9 Em (a), (b) e (c) citados acima, a licitude da terceirização depende de não haver pessoalidade e subordinação jurídica direta entre o trabalhador terceirizado e o tomador de serviços (Súmula nº 331, III, *in fine*, do TST).

atividade-fim. Na atualidade, em muitas empresas (especialmente naquelas de alta tecnologia e densidade de inovação), coloca-se o problema de como bem identificar “atividades-meio e atividades-fim” (?). Contudo, advirta-se que a maioria das terceirizações no Brasil podem facilmente migrar da licitude para a ilicitude, pois em quase todos os casos há (certa) pessoalidade e (eventual) subordinação direta do trabalhador para com o tomador de serviços.

Nessa perspectiva, a tensão significativa entre as expressões “atividade-meio” e “atividade-fim” já foi objeto de produção literária especializada, seja no domínio do direito, seja nas searas da administração, da economia e até mesmo das ciências políticas e da sociologia. Aqui, propositadamente, não se dará mais dimensão ao tema, especialmente porque já foi declarada matéria de “repercussão geral” pelo STF<sup>10</sup> para definir os parâmetros do que representa a atividade-fim de uma empresa, entrevedo a probabilidade de terceirização. Em síntese, a Corte irá decidir sobre o conceito de “atividade-fim”. Ou, quiçá, decidir que é irrelevante se a atividade é fim ou meio e, por consequência, tudo pode ser terceirizado.

Em empresas de alta tecnologia e grande densidade de inovação, a distinção entre atividades-meio, de suporte, complementares, e aquelas designativas de fins, objetivos e integração, muito pouco tem de significativo. Na prática, o que encontramos são complexos procedimentos e processos que demandam alta especialização e bem disposta expertise para o segmento de produção, de serviços e de consumo. Ademais, nesses conglomerados de grande sofisticação em TI, é muito comum o encastelamento, a superposição encadeada de múltiplas empresas de conformação de processos para a produção, serviços e consumo. E, na maioria dos casos, as estratégias, o planejamento, a comunicação e a distribuição de bens e serviços é invariavelmente interposta por terceiras partes.

#### 4 – EMPRESAS DE TI E A PRÁTICA DO *MULTISOURCING* (MÚLTIPLA TRIANGULAÇÃO)

Empresas de TI, na sua grande maioria, acolhem as práticas do *outsourcing* (um modelo mais próximo da “nossa” terceirização) e do *multisourcing*, ou do que se poderia designar de “múltipla-triangulação”. Aqui, eventualmente, vamos encontrar certa pessoalidade e alguma subordinação, fenômenos que se revelam inseparáveis em virtude da complexidade dos processos. Além disso, certa hierarquia cognitiva, em termos de expertise técnica,

---

10 Cf., Recurso Extraordinário com Agravo (ARE 713.211) pela empresa Celulose Nipo-Brasileira/Cenibra. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?incidente=4304602>>.

é indispensável, até mesmo por via da formação acadêmica, o que, por sua vez, pode ser substancialmente impeditivo da sua prática no sistema brasileiro.

De outro lado, nos empreendimentos de alta tecnologia e inovação, a cadeia de bens e serviços implica ampla intromissão de atividades comuns, sendo extremamente difícil identificar o que é nuclear (fim) e o que revela suporte ou meio, notadamente pelo tipo de bem ou serviço ao final produzido e comunicado. Exemplo claro é o da multiplicação de serviços midiáticos dirigidos à mobilidade digital, serviços preditivos, etc., assim como múltiplas atividades ligadas à estratégia de modelo de negócios e estratégia operacional; desenvolvimento corporativo e crescimento de negócio; digital enterprise; architecture enterprise: logística, desempenho, desenvolvimento internacional, estratégia de TI, estratégia de produção, fusões e aquisições, estratégia de operações, gestão de riscos, vendas e serviços ao cliente, sustentabilidade, talento e organização, e tantas outras, reclamando novos modelos de conformação das relações de trabalho e emprego. Entre esses novos modelos destaca-se o assim chamado *multisourcing* (múltipla triangulação).

*Multisourcing* é uma abordagem de *outsourcing*, mais frequentemente empregada por grandes empresas, em que as operações de TI e infraestrutura de tecnologia são contratadas para uma série de fornecedores, em vez de mantidos *in-house* ou contratados para um número seletivo de fornecedores. Além disso, *multisourcing* é uma abordagem para a terceirização em que as operações de TI e infraestrutura tecnológica são contratadas para um número de fornecedores, geralmente em combinação com alguns elementos fornecidos internamente de tecnologia da informação. A abordagem *multisourcing* contrasta totalmente com as atividades *in-house* de provisionamento de TI e modelos de *outsourcing* de fonte única

O objetivo é maximizar a eficácia de TI de uma empresa, garantindo que vários elementos são provenientes dos melhores fornecedores possíveis, permitindo que a empresa mantenha o foco nas competências essenciais. *Multisourcing* pode ajudar os programas de gerenciamento de riscos corporativos, através da diversificação de risco em operações complexas. A prática também pode promover a concorrência entre vários fornecedores, reduzir os custos relacionados aos contratos de serviços repetitivos e melhorar a qualidade, colaboração e inovação entre um grupo de fornecedores de TI.

Muitas vezes, unidades de gestão de fornecedores de uma empresa irão supervisionar seus acordos de *multisourcing* com entrada e orientação de sua equipe jurídica, equipe de TI e outra de liderança executiva. Um bom ponto de partida é escolher prestadores de serviço de entrega com culturas corporativas

similares. Além disso, as organizações que buscam um arranjo *multisourcing* devem elaborar estratégias fortes de governança corporativa interna que diz respeito ao relacionamento com os fornecedores de TI e compartilhar os detalhes com todos os seus fornecedores de serviços para promover uma melhor cooperação e entrega mais perfeita de serviços através das linhas organizacionais.

O *multisourcing* (múltipla triangulação) tem se revelado como sendo técnica administrativo-metodológica que muitas empresas empregam para confrontar novas estruturas e papéis organizacionais, renovada governança, bem como a utilização de inovadoras disciplinas de gestão e de capacidade de organizar e trabalhar com pessoas com competências, habilidades e perfis diferentes dos exigidos habitualmente (ou anteriormente ao redimensionamento da empresa). Sua principal vantagem está no desenvolvimento de laços de confiança recíproca entre os agentes de triangulação, possibilitando, também, maior conteúdo de solidariedade nas relações sociais, econômicas e culturais entre as partes.

### 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Práticas de *outsourcing* e *multisourcing* (tarefas e processos) são eficientes para o controle, à otimização de recursos e para a redução de custos. Ademais, transformam custos fixos em variáveis, tornando-os assim compatíveis com os ingressos. Evitam custos de investimento próprio em tecnologia pelo compartilhamento da mesma, reduzindo-se os riscos associados. No âmbito financeiro, o *outsourcing* facilita a conversão de dívidas de curto em longo prazo, a renegociação de dívidas, a ampliação de capital, alienações de ativos (suplementares), ampliação de capital (por compensação de créditos), obtenção de financiamento externo, emissão de financiamento modal (interno e externo), dentre tantos outros benefícios.

Relativamente à proteção do trabalho e do emprego, tais práticas, se bem conduzidas, não representam qualquer perigo ou dano ao trabalhador. Certamente, os novos tempos vão exigir maior acomodação para inúmeras situações que hoje podem parecer atentatórias ao mercado de trabalho e emprego, necessário um alargamento nos conceitos de “pessoalidade” e “subordinação”, bem como no de atividade essencial (ou fim). É nesse sentido que o Poder Judiciário, a quem incumbe a guarda da Constituição, precisa seguir atento, não operando como entrave do progresso, mas sendo vigilante e efetivo na proteção dos direitos humanos e fundamentais, pois é mesmo a dignidade da pessoa que trabalha que há de seguir sendo priorizada.