



ANÁLISE DA TERCEIRIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO PESSOAL PARA A TOMADA DE DECISÃO MAIS VANTAJOSA: UMA ANÁLISE DE MÚLTIPLOS ESTUDOS DE CASO

Deise da Silva Santos

Acadêmica do oitavo período do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Educacional de Medianeira – UDC
Medianeira. E-mail: deisesilva009@gmail.com

Ricardo Santana de Almeida

Orientador e Professor Mestre do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Educacional de Medianeira – UDC
Medianeira. E-mail: ricardo.s.almeida1@hotmail.com

Patrícia Paula Bellon

Professora doutora do curso de ciências contábeis, docente da disciplina de TCC da Faculdade Educacional de Medianeira – UDC, phatriciabellon@yahoo.com.br

RESUMO

O presente estudo analisa a terceirização de serviços contábeis em empresas de pequeno e médio porte, visando compreender as práticas e experiências organizacionais relacionadas a essa estratégia. A escolha da terceirização é justificada pela necessidade de otimizar recursos e permitir que as empresas foquem em suas competências principais. A pesquisa utiliza um enfoque qualitativo, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais de contabilidade de duas empresas, uma que optou pela terceirização e outra que mantém o departamento pessoal internamente. Os resultados evidenciam que a terceirização traz vantagens, como acesso a expertise e eficiência administrativa, enquanto a manutenção interna do departamento pessoal possibilita controle direto e personalização no atendimento às necessidades da empresa. Assim, a decisão entre esses modelos deve considerar fatores como a cultura organizacional e a adaptação às demandas do mercado, ressaltando que não há uma solução única para todas as organizações.

Palavras-chave: terceirização; serviços contábeis; empresas.

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário de crise e dos desafios apresentados pela abertura da economia brasileira e pela globalização, as empresas buscam assegurar sua posição no mercado global (Leiria, 2006). Buscando alcançar o tão almejado sucesso empresarial, empresas recorrem a algumas táticas, tais como a externalização (Leiria, 2006).

A prática de externalização, conforme discutido por Faria (1994), não é uma novidade no âmbito empresarial e está intimamente ligada à qualidade, competitividade e eficiência produtiva. Através da terceirização, as empresas conseguem direcionar seu foco para o seu produto principal, realizando-o de maneira mais eficaz, competitiva e produtiva, enquanto atividades secundárias e de suporte são executadas por empresas especializadas de forma mais eficiente e econômica.

A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental na eficiência organizacional, sendo os Departamentos Pessoais (DP) peças-chave nessa estrutura (Santos,



2015). O presente estudo investiga os Departamentos Pessoais internos e externos, com foco nas vantagens e desafios que cada modelo apresenta, além de suas implicações na gestão de pessoas nas empresas (Barbosa, 2020).

A problemática reside na escolha entre manter um DP interno, que pode proporcionar um atendimento mais personalizado e alinhado com a cultura organizacional, ou optar pela terceirização, que promete redução de custos e acesso a especializações específicas (Pereira, 2018). O processo de terceirização se torna mais vantajoso do que manter em um departamento interno?

Na presente pesquisa, foi realizada uma análise comparativa entre a terceirização e a manutenção interna do departamento pessoal, levando em consideração fatores relevantes, com base em um estudo de caso. Para aprofundar essa análise, foram estabelecidos objetivos específicos que orientaram a investigação.

Primeiramente, buscou-se identificar quais outros fatores, além dos custos, influenciaram a escolha do método utilizado, a partir da percepção dos gestores da organização. Em segundo lugar, procurou-se compreender a estrutura organizacional das entidades em análise, permitindo uma avaliação mais abrangente das implicações de cada abordagem na gestão do departamento pessoal.

Ao explorar as experiências de gestores de uma loja de roupas e de uma indústria, busca-se evidenciar como a estrutura do DP influencia diretamente a gestão de talentos, a adaptação às necessidades do mercado e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Medeiros, 2019). Assim, esta pesquisa pretende não apenas elucidar as características de cada modelo, mas também fornecer subsídios para que as empresas tomem decisões mais informadas sobre a gestão de seus Departamentos Pessoais (Oliveira, 2022).

Este estudo é relevante por explorar a terceirização do departamento pessoal, uma prática cada vez mais utilizada pelas empresas para otimizar custos, melhorar a eficiência e focar em atividades centrais. A complexidade das leis trabalhistas e regulamentações, em constante mudança, torna essa abordagem uma solução estratégica para garantir conformidade legal e minimizar riscos. Profissionais de recursos humanos, gestores e empresários podem se beneficiar ao compreender os impactos dessa prática no funcionamento e desenvolvimento das organizações.

A viabilidade da pesquisa é sustentada pela ampla disponibilidade de dados e casos reais que permitem avaliar os custos, benefícios e desafios da terceirização. Utilizando metodologias comparativas entre empresas que adotaram e não adotaram essa prática, o estudo oferece



insights valiosos para a tomada de decisões. Além disso, o levantamento de fontes, como estudos de caso e entrevistas com especialistas, embasa as análises, tornando a pesquisa inovadora, ao preencher uma lacuna na literatura sobre terceirização específica do departamento pessoal.

Foi realizada uma análise comparativa entre terceirização e manutenção interna do departamento pessoal, considerando fatores relevantes, com base em um estudo de caso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, explora-se a terceirização como uma ferramenta para planejamento e supervisão das atividades internas, além de abordar o desenvolvimento dos principais relatórios examinados neste contexto (Lima, 2020). Em seguida, discutem-se os conceitos dos principais parâmetros econômico-financeiros utilizados na avaliação do desempenho corporativo, visando estabelecer conexões mais sólidas nas análises (Almeida, 2018).

2.1 INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE

A contabilidade é uma disciplina que se concentra no patrimônio das entidades, tendo como principal objetivo o controle efetivo desse patrimônio (Silva, 2017). O seu surgimento como ciência se deu a partir dos métodos das partidas dobradas, onde o débito representa a entrada de recursos e o crédito representa a saída, formando a base do sistema de contas (Pereira, 2016). A contabilidade é conceituada como um sistema de informações que gerencia o patrimônio, envolvendo a coleta de dados econômicos e sua mensuração em termos monetários por meio de relatórios. Isso fornece subsídios para a tomada de decisões (Ramos, 2019).

Com a evolução da terceirização, a integração de sistemas no mercado contábil não apenas contribui para a redução de erros e fraudes, mas também maximiza a transparência nos negócios, fornecendo informações confiáveis e agilidade no trabalho, o que adiciona cada vez mais vantagens aos profissionais da contabilidade (Gomes, 2021).

2.2 A EVOLUÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização surgiu nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial e, a partir de então, tornou-se uma técnica de administração empresarial (Andrade, 2019). Inicialmente, visava a redução de custos, especialmente nas empresas multinacionais, mas a prática se expandiu para pequenas e médias empresas, que aproveitaram essa mudança para competir no mercado (Teixeira, 2020). No contexto brasileiro, a prática de terceirização tem raízes no



trabalho rural e foi impactada pela legislação trabalhista, que estabeleceu novas normas e regulamentações (Barros, 2018).

Observa-se que a terceirização, enquanto estratégia de gestão, pode levar à precarização das condições de trabalho, evidenciada pela redução salarial e dos direitos dos trabalhadores (Araujo, 2021). Este fenômeno foi ampliado nas últimas duas décadas, refletindo uma complexidade crescente em sua definição e entendimento, especialmente na era contemporânea de reestruturação do capitalismo (Lima, 2020).

2.3 CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO

Giosa (1997) define a terceirização como um método de gestão que delega atividades a terceiros, permitindo que a empresa se concentre exclusivamente em suas funções centrais. Para Queiroz (1998), essa estratégia não apenas favorece o foco no core business, mas também estimula a criação de novas empresas, gera empregos e contribui para a arrecadação fiscal, trazendo benefícios ao setor público. Gonsalves (2001) acrescenta que a terceirização envolve a contratação de uma empresa intermediária para prestação de serviços, onde o vínculo empregatício é estabelecido entre o trabalhador e a prestadora de serviços, e não diretamente com o contratante.

Stair e Raynolds (2006) descrevem a terceirização como a contratação de serviços profissionais externos para atender necessidades específicas de negócios, possibilitando que as organizações otimizem seus recursos e direcionem seus esforços para suas competências principais. De acordo com Leite (2001), essa prática, também conhecida como outsourcing, pode ocorrer tanto dentro quanto fora da empresa, sempre com o objetivo de melhorar a eficiência e o desempenho organizacional.

Saad (2006) destaca que a terceirização representa um avanço significativo, especialmente em grandes instituições como agências governamentais, hospitais e universidades. O sucesso dessas organizações não está mais vinculado ao número de funcionários diretos, mas ao foco em suas missões essenciais. Ao terceirizar atividades secundárias, como o departamento pessoal, elas podem concentrar seus esforços diretamente nos resultados estratégicos, o que facilita a gestão de tarefas específicas e otimiza o funcionamento dos setores envolvidos.

2.4 DEPARTAMENTO PESSOAL



O departamento pessoal evoluiu a partir da administração de recursos humanos, iniciada no setor público dos Estados Unidos em 1888 e posteriormente adotada por instituições privadas, consolidando-se como uma área responsável por diversas funções, como recrutamento, gestão salarial, segurança e saúde ocupacional (Oliveira, 2010). No Brasil, o departamento pessoal ganhou relevância em 1943, com a implementação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estabelecida durante o governo de Getúlio Vargas. Esse marco jurídico foi essencial para regulamentar as relações de trabalho, criando uma estrutura que abarcava desde a admissão até a rescisão de contratos (Carvalho, 2000).

Atualmente, o departamento pessoal lida com aspectos burocráticos e de conformidade legal, sendo responsável por processos como admissões, elaboração de folha de pagamento, concessão de férias, licenças, e desligamentos (Azevedo et al., 2014). Cada função requer precisão e detalhamento, assegurando que as obrigações trabalhistas sejam cumpridas de maneira eficiente e de acordo com a legislação vigente. A gestão desse setor é complexa e indispensável para garantir um ambiente organizacional justo e o cumprimento dos direitos dos trabalhadores (Silva, 2009).

2.5 TRABALHOS ANTERIORES

A terceirização de serviços contábeis tem sido amplamente adotada por empresas que buscam reduzir custos e otimizar recursos, como evidenciado no estudo de caso da Tropical Calçados (Nunes, 2009). A empresa optou pela terceirização ao reconhecer que manter um departamento contábil interno seria financeiramente inviável, dada sua estrutura.

Além da economia, a terceirização permitiu à empresa acesso a profissionais qualificados e constantemente atualizados, fatores cruciais para a competitividade no mercado. Entretanto, o empresário adotou precauções para evitar complicações legais, como a verificação do escritório contábil e a formalização de contratos detalhados (Nunes, 2009).

Além disso, outras pesquisas, como a de Soranzo (2013), destacam as vantagens e desvantagens entre a contabilidade interna e terceirizada. As principais vantagens da contabilidade interna incluem maior controle e agilidade no acesso às informações, enquanto as desvantagens estão relacionadas ao alto custo de manutenção do setor contábil.

A terceirização, por outro lado, é vista como uma alternativa mais econômica, especialmente para empresas de menor porte. A literatura revisada também ressalta a importância da contabilidade como ferramenta de apoio à administração, fornecendo informações confiáveis e rápidas para a tomada de decisões estratégicas (Nunes, 2019;

Soranzo, 2013). Assim, a terceirização, quando bem gerida, pode ser uma estratégia vantajosa, tanto financeiramente quanto operacionalmente.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho foi desenvolvida com base em um estudo de caso, cujo objetivo é analisar a terceirização de serviços contábeis em empresas de pequeno e médio porte. A escolha pelo estudo de caso justifica-se pela necessidade de uma análise aprofundada e contextualizada sobre o fenômeno da terceirização, fornecendo um entendimento abrangente sobre as práticas e experiências organizacionais (Yin, 2018).

Além disso, foi realizada uma extensa revisão da literatura, abrangendo as principais teorias e práticas relacionadas ao tema, conforme orientações de Creswell (2014).

A pesquisa adotou um enfoque qualitativo, o que permitiu uma maior compreensão das percepções e experiências dos gestores e funcionários envolvidos na terceirização de serviços contábeis. Segundo Flick (2018), a abordagem qualitativa é essencial para explorar a complexidade das interações e relações nas organizações. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que ofereceram flexibilidade ao entrevistador e permitiram que os entrevistados expressassem suas opiniões e experiências de maneira detalhada (Berg, 2016).

A população-alvo do estudo consistiu em duas empresas, uma que optou pela terceirização de serviços contábeis e outra que mantém a contabilidade internamente. A seleção das empresas foi intencional, buscando garantir a inclusão de organizações de diferentes setores e tamanhos, de modo a proporcionar uma visão abrangente e diversificada do tema.

Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais de contabilidade dessas empresas, permitindo o acesso a uma gama variada de experiências (Santos, 2020). As entrevistas foram gravadas e transcritas, garantindo maior rigor na análise dos dados (Creswell, 2014).

A análise dos dados foi realizada utilizando a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016). Essa técnica é eficaz para identificar categorias, temas e padrões emergentes nas falas dos entrevistados. O processo de análise envolveu várias etapas, começando pela pré-análise, na qual os dados foram organizados e classificados. Posteriormente, realizou-se a exploração do material, que consistiu na codificação das transcrições, identificando categorias e subcategorias de acordo com os temas centrais. Por fim,



a fase de interpretação permitiu a identificação de padrões e a construção de inferências a partir das falas dos entrevistados.

A utilização da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), possibilitou uma abordagem sistemática e objetiva, permitindo que as respostas dos participantes fossem agrupadas em categorias que revelam percepções comuns sobre os impactos, benefícios e desafios da terceirização de serviços contábeis. Essa técnica também facilitou a identificação de nuances importantes nas respostas, como as preocupações com a conformidade legal e as estratégias adotadas pelas empresas para garantir a eficiência da terceirização. Dessa forma, a análise de conteúdo não só contribuiu para uma compreensão mais detalhada dos dados, mas também forneceu insights práticos que podem ser aplicados em futuros estudos e práticas empresariais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os dados obtidos na pesquisa, com o objetivo de responder à questão que motivou a investigação sobre a terceirização de serviços contábeis. Os resultados são apresentados de forma clara e objetiva, com ilustrações que facilitam a compreensão das informações coletadas.

4.1 PERFIL DAS EMPRESA

A seguir será apresentado um quadro que descreve o perfil das empresas participantes da pesquisa. Este perfil inclui informações relevantes para o estudo, como o número de funcionários e o tempo de atuação no mercado.

Quadro 1 – Quantidade de funcionários

PERGUNTA: QUANTOS FUNCIONARIOS A SUA EMPRESA POSSUI?	
GESTORA INDUSTRIA	"03 FUNCIONARIOS"
GESTORA LOJA	"APENAS 01"
PERGUNTA: A QUANTO TEMPO A SUA EMPRESA ESTÁ NO MERCADO?	
GESTORA INDUSTRIA	"DESDE 2012"
GESTORA LOJA	"A 2 ANOS"

FONTE: autora da pesquisa (2024)



A indústria de condimentos, com 12 anos de mercado e apenas 3 funcionários, é classificada como uma microempresa. Sua estrutura organizacional é bastante simples, com funções bem definidas entre os colaboradores, permitindo agilidade na tomada de decisões e flexibilidade nas operações. A gestão é centralizada, com um foco em inovação e qualidade, além de uma cultura que busca atender as tendências do mercado.

Por outro lado, a loja de roupas femininas, com 2 anos de atuação e apenas um funcionário, também se caracteriza como uma microempresa. Sua estrutura organizacional é ainda mais enxuta, com um modelo de negócios que envolve a gestão de todas as operações pelo único colaborador. Isso permite uma abordagem personalizada e uma forte conexão com os clientes, mas pode limitar a capacidade de expansão e inovação da loja no curto prazo.

4.2 DEPARTAMENTO PESSOAL INTERNO OU TERCEIRIZADO

Logo abaixo, será abordada a escolha das empresas entre manter um departamento pessoal interno ou terceirizado. Essa decisão pode influenciar diversos aspectos operacionais, como custo, eficiência e foco estratégico da organização. O quadro a seguir apresenta as respostas das gestoras sobre o formato adotado por suas empresas, revelando diferentes abordagens de gestão de recursos humanos.

Quadro 2 – PERGUNTA: SEU DEPARTAMENTO PESSOAL É INTERNO OU TERCEIRIZADO?

PERGUNTA: SEU DEPARTAMENTO PESSOAL É INTERNO OU TERCEIRIZADO?	
GESTORA INDUSTRIA	“TERCEIRIZADO”
GESTORA LOJA	“INTERNO”

FONTE: autora da pesquisa (2024)

Na loja de roupas femininas, o departamento pessoal é interno, o que permite à gestora ter controle direto sobre a administração de pessoal. Isso facilita o alinhamento das políticas de recursos humanos com a cultura da empresa e atende de forma mais personalizada às necessidades dos funcionários. Essa abordagem é especialmente importante no varejo, onde há alta rotatividade e uma demanda constante por atendimento ao cliente, exigindo flexibilidade e agilidade na gestão de pessoas.

Já a indústria de condimentos opta pela terceirização do departamento pessoal, delegando a gestão de pessoas a uma empresa especializada. Essa decisão permite acesso a



uma equipe com maior expertise em áreas como conformidade legal e gestão de benefícios, além de liberar recursos internos para que a empresa foque em suas operações principais, como produção e inovação. A terceirização, nesse caso, é uma estratégia para garantir a eficiência administrativa sem sobrecarregar a pequena equipe interna.

4.3 DESAFIOS ENFRENTADOS

O quadro a seguir apresenta as respostas das gestoras em relação aos principais desafios enfrentados no gerenciamento de seus departamentos pessoais.

Quadro 3 – Desafios do departamento pessoal

PERGUNTA: QUAIS DESAFIOS O SEU DEPARTAMENTO PESSOAL ATUAL ENFRENTA?	
GESTORA INDÚSTRIA	“manter a confidencialidade das informações dos funcionários é uma preocupação constante e outro desafio é a dependência externa”
GESTORA LOJA	“a limitação de recursos e a capacidade de atender a todas as demandas de uma empresa em crescimento, além da falta de conhecimento e experiência”

FONTE: autora da pesquisa (2024)

Na indústria de condimentos, o principal desafio do departamento pessoal terceirizado é manter a confidencialidade das informações dos funcionários. A gestora destacou que, ao terceirizar essa função, há sempre uma preocupação quanto à segurança e à proteção dos dados sensíveis. Além disso, a dependência externa é outro fator crítico: a empresa está sujeita à qualidade e à eficiência dos serviços prestados pelo escritório de contabilidade terceirizado. Qualquer falha nesse processo pode afetar negativamente as operações internas.

Por outro lado, a loja de roupas femininas enfrenta desafios relacionados à limitação de recursos. Com apenas um funcionário responsável por todas as operações, há uma sobrecarga de trabalho, dificultando a adaptação rápida às mudanças do mercado e o crescimento da empresa. A gestora também mencionou a falta de conhecimento e experiência como um obstáculo para a efetiva gestão de pessoal, especialmente em um cenário de expansão. Esses desafios refletem os desafios comuns de pequenos negócios com recursos limitados.



Rufino (2021) em seu estudo analisou as dificuldades enfrentadas por uma empresa em relação à gestão do DP, evidenciando problemas como a pressão para contratações baseadas em indicações pessoais, o que limita a diversidade e pode resultar em frustrações para novos colaboradores e para a empresa. A falta de um profissional especializado em recrutamento e seleção agrava essa situação, dificultando a aplicação de metodologias eficazes. O estudo sugere que a valorização de gestores de pessoas é essencial para implementar processos mais rigorosos e estratégicos, promovendo um alinhamento adequado entre as expectativas da empresa e dos candidatos.

Silva (2021) explora em seu estudo os desafios da terceirização do Departamento Pessoal, ressaltando a dependência de fornecedores externos e a vulnerabilidade das empresas à capacidade desses fornecedores em atender às expectativas de qualidade. A gestão da relação com prestadores de serviços requer monitoramento constante e avaliações de desempenho. Apesar da aparente economia que a terceirização pode proporcionar, Silva (2021) alerta para custos ocultos que podem surgir, relacionados à transição e renegociação de contratos.

Além disso, a conformidade legal dos fornecedores com as regulamentações trabalhistas é um desafio significativo. Garantir a qualidade dos serviços prestados por terceiros é uma preocupação constante que, se não gerida adequadamente, pode impactar a operação da empresa, tornando essencial enfrentar esses desafios para o sucesso da terceirização do DP.

Rodrigues (2014) destaca em seu projeto os desafios que o DP interno enfrenta, incluindo a adaptação a novas tecnologias, como o e-Social, que exige treinamento contínuo e atualização das habilidades dos profissionais. A complexidade da gestão de conformidade com as legislações trabalhistas e previdenciárias também representa um obstáculo significativo. Além disso, a retenção de talentos e os custos operacionais associados à manutenção de um DP interno são preocupações constantes. A integração com outras áreas da empresa é crucial, mas pode ser complicada por falta de comunicação e alinhamento, exigindo uma abordagem proativa para garantir a eficiência do departamento e seu impacto positivo na organização.

Os desafios enfrentados pelos DP neste trabalho refletem questões comuns observadas em estudos de Rufino (2021), Rodrigues (2014) e Silva (2021). No modelo interno da loja, a limitação de recursos resulta em sobrecarga de trabalho, dificultando a adaptação às demandas de uma empresa em crescimento. A falta de experiência também pode impactar a eficácia do DP, especialmente em processos complexos. Esses pontos são alinhados com o estudo de



Rodrigues, que destaca a necessidade de adaptação às novas tecnologias e a gestão de conformidade como desafios cruciais.

Por outro lado, a indústria que opta pela terceirização do DP enfrenta preocupações com a confidencialidade dos dados e a dependência da qualidade do serviço prestado pelo escritório terceirizado. Silva ressalta a vulnerabilidade das empresas à capacidade dos fornecedores, destacando a importância de monitorar constantemente a qualidade dos serviços. Ambos os modelos compartilham desafios relacionados à conformidade legal e à pressão por resultados, com o DP interno lidando com limitações de recursos, enquanto o terceirizado depende da eficiência externa. Essa comparação evidencia que, independentemente do modelo adotado, os desafios são interconectados e exigem estratégias proativas para garantir a eficácia do departamento pessoal e o sucesso organizacional.

4.4 VANTAGENS DO DEPARTAMENTO PESSOAL INTERNO E EXTERNO

O quadro abaixo expõe as vantagens apontadas pelas gestoras em relação ao modelo de departamento pessoal adotado por suas empresas, tanto interno quanto terceirizado.

Quadro 4 – Vantagens do departamento pessoal

PERGUNTA: QUAIS SÃO AS VANTAGENS DO SEU DEPARTAMENTO PESSOAL ATUAL?	
GESTORA INDUSTRIA	“Praticidade e eficiência, além de diminuição do trabalho da equipe interna”
GESTORA LOJA	“o controle direto e a personalização do atendimento às necessidades da empresa, a proximidade com a equipe permite uma comunicação mais eficaz e uma adaptação mais ágil às mudanças e necessidades específicas”

FONTE: autora da pesquisa (2024)

A gestora da loja destacou que a principal vantagem do DP interno é o controle direto e a personalização do atendimento às necessidades da empresa. A proximidade com a equipe facilita a comunicação, permitindo uma adaptação mais rápida e eficaz às mudanças. Além



disso, o DP interno proporciona uma abordagem personalizada para a gestão de recursos humanos e uma compreensão mais profunda da cultura organizacional.

Por outro lado, a gestora da indústria apontou que a terceirização do DP oferece praticidade e eficiência. A empresa pode delegar as atividades administrativas a um escritório especializado, liberando a equipe interna para se concentrar em tarefas essenciais ao negócio. A terceirização garante que o DP seja gerido por profissionais qualificados, com amplo conhecimento das leis trabalhistas e das normas de conformidade. Além disso, a flexibilidade oferecida pelo modelo terceirizado permite uma escalabilidade à medida que a empresa cresce.

Gandra (2013) conclui que o Departamento Pessoal é um aliado estratégico para as organizações, oferecendo vantagens significativas, como a capacidade de fornecer dados e insights que fundamentam decisões estratégicas. O DP desempenha um papel essencial na prevenção de processos trabalhistas, garantindo a conformidade com as normas legais, e promove um ambiente de trabalho mais harmonioso entre empregador e empregado. A pesquisa sugere que a implementação de um DP eficaz é um diferencial importante para o sucesso organizacional.

A pesquisa de Giosa (2003) destaca que a terceirização traz dez vantagens competitivas para as empresas brasileiras, como o aumento da especialização em serviços, melhoria na qualidade e agilidade nas decisões. Ele concluiu que a terceirização é uma estratégia eficaz para reduzir custos e desperdícios, além de valorizar os talentos humanos. As empresas que adotam esse modelo têm a oportunidade de se concentrar em suas atividades principais, contribuindo para o crescimento e a competitividade no mercado.

O estudo de Araujo e Pinto (2006) concluiu que a terceirização oferece diversas vantagens às empresas, como a melhoria da qualidade dos serviços prestados, aumento da produtividade e redução de custos. Além disso, a pesquisa ressalta que a terceirização possibilita a racionalização administrativa, permitindo que as empresas se concentrem em suas competências centrais. Esses benefícios são cruciais para impulsionar o crescimento e a eficiência organizacional.

A comparação entre as pesquisas de Gandra (2013), Giosa (2003) e Araújo e Pinto (2006), junto aos depoimentos das gestoras da loja e da indústria, destaca as vantagens do DP interno e terceirizado.

A gestora da loja enfatiza o controle direto e a personalização do DP interno, que facilita a comunicação e a adaptação rápida às mudanças, corroborando a importância do DP para um ambiente de trabalho harmonioso, conforme Gandra.



Por outro lado, a gestora da indústria valoriza a terceirização por sua praticidade e eficiência, permitindo que a empresa delegue funções a especialistas.

Giosa (2013) destaca que essa especialização resulta em maior qualidade dos serviços, enquanto Araújo e Pinto (2006) enfatizam que a terceirização possibilita a racionalização administrativa e o foco nas competências centrais da organização.

Assim, ambos os modelos oferecem vantagens distintas, sendo a escolha entre eles dependente das necessidades específicas de cada empresa, considerando fatores como flexibilidade, especialização e controle.

5 CONCLUSÃO

A análise comparativa entre a terceirização e a manutenção interna do departamento pessoal destaca a importância de considerar fatores relevantes na escolha do modelo de gestão, com base na percepção dos gestores das organizações estudadas. O estudo revelou que a decisão entre manter um DP interno ou optar pela terceirização não deve se basear apenas nos custos diretos, mas também em uma série de fatores, como a capacidade de adaptação às necessidades da empresa, a qualidade dos serviços oferecidos e o alinhamento com a cultura organizacional.

Além disso, a compreensão da estrutura organizacional das entidades analisadas revelou como essa configuração influencia a eficácia do departamento pessoal. Os gestores expressaram opiniões divergentes sobre as vantagens e desafios de cada modelo, o que sugere que não há uma solução única que se aplique a todas as organizações. Assim, a pesquisa enfatiza a necessidade de uma avaliação criteriosa das particularidades de cada empresa para determinar a abordagem mais eficaz para a gestão do departamento pessoal. Para investigações futuras, seria interessante aprofundar a análise da percepção dos colaboradores em relação aos serviços de DP, bem como realizar estudos longitudinais que explorem as consequências de mudanças no modelo de gestão do departamento pessoal ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. **Parâmetros econômico-financeiros**: análise e aplicação no desempenho corporativo. São Paulo: Editora Econômica, 2018.

ANDRADE, L. **História da terceirização**: das multinacionais às pequenas empresas. Rio de Janeiro: Editora Gestão, 2019.



ARAUJO, F. **A precarização do trabalho na era da terceirização**. São Paulo: Editora Trabalhista, 2021.

ARAÚJO, L. C.; PINTO, M. Terceirização: uma ferramenta de gestão estratégica. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 45-56, 2006.

AZEVEDO, M. et al. **Gestão de pessoas: práticas e desafios no departamento pessoal**. Curitiba: Editora HR, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARBOSA, M. **Gestão de pessoas e a terceirização dos departamentos pessoais nas empresas**. São Paulo: Editora RH, 2020.

BARROS, C. **A terceirização e o trabalho rural no Brasil: uma análise jurídica e histórica**. Belo Horizonte: Editora Jurídica, 2018.

BERG, B. L. **Qualitative research methods for the social sciences**. 8. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2016.

CARVALHO, J. **História da Consolidação das Leis do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Editora Legal, 2000.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

FARIA, J. C. **Externalização e competitividade: estratégias empresariais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Economia, 1994.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6. ed. London: Sage Publications, 2018.

GANDRA, J. A importância estratégica do departamento pessoal nas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 66-72, 2013.

GIOSA, L. **Terceirização: dez principais vantagens para as empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2003.

GIOSA, L. **Terceirização: uma abordagem estratégica para o crescimento**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GOMES, R. **Contabilidade e tecnologia: o impacto dos sistemas contábeis na gestão empresarial**. São Paulo: Editora Contábil, 2021.

GONSALVES, P. **A terceirização como ferramenta estratégica nas empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Editora Empresarial, 2001.

LEIRIA, P. **A globalização e seus impactos nas empresas brasileiras**. 3. ed. São Paulo: Editora Global, 2006.

LIMA, R. **O futuro da terceirização no Brasil: impactos econômicos e sociais**. Porto Alegre: Editora Global, 2020.

MEDEIROS, A. **Gestão de talentos em estruturas organizacionais: um estudo comparativo**. Belo Horizonte: Editora Corporativa, 2019.



NUNES, R. **A importância da contabilidade terceirizada no mercado brasileiro**. São Paulo: Editora Negócios, 2019.

NUNES, R. **Estudo de caso: terceirização na Tropical Calçados**. Belo Horizonte: Editora Negócios, 2009.

OLIVEIRA, F. **Administração de recursos humanos e o papel do departamento pessoal**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Gestão, 2010.

OLIVEIRA, R. **Decisões estratégicas em recursos humanos: terceirização como ferramenta de gestão**. Porto Alegre: Editora Gestão Estratégica, 2022.

PEREIRA, C. **Fundamentos da contabilidade moderna: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2016.

PEREIRA, C. **Terceirização e redução de custos: uma análise organizacional**. São Paulo: Editora Mercado, 2018.

QUEIROZ, M. **Terceirização e seu impacto na economia nacional**. Rio de Janeiro: Editora Econômica, 1998.

RAMOS, T. **Contabilidade como sistema de informações: subsídios para a tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Editora Contábil, 2019.

RUFINO, M. R. Pressões e desafios na gestão do departamento pessoal: um estudo de caso. **Revista Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 11, n. 26, p. 102-118, 2021.

SAAD, P. **Terceirização em grandes instituições: um novo paradigma de gestão**. São Paulo: Editora Estratégica, 2006.

SANTOS, E. P. A relevância da entrevista semiestruturada como método de coleta de dados qualitativos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 90-101, 2020.

SANTOS, F. **O papel do departamento pessoal na eficiência organizacional**. Curitiba: Editora Administração, 2015.

SILVA, J. **Controle patrimonial: o papel da contabilidade nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2017.

SILVA, J. **Gestão eficiente de departamento pessoal: conformidade legal e suas implicações**. Curitiba: Editora Jurídica, 2009.

SILVA, P. R. Os desafios da terceirização no departamento pessoal: uma análise crítica. **Revista de Gestão Empresarial**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 33-45, 2021.

SORANZO, F. **Terceirização versus contabilidade interna: um estudo comparativo**. Rio de Janeiro: Editora Contábil, 2013.

STAIR, R; REYNOLDS, G. **Princípios de sistemas de informação**. São Paulo: LTC, 2006.

TEIXEIRA, R. **A evolução da terceirização e seus efeitos no mercado brasileiro**. Porto Alegre: Editora Jurídica, 2020.



YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018