

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA



Maria Creci dos Santos

TERCEIRIZAR PRA QUÊ?

UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS
DA TERCEIRIZAÇÃO, BASEADA EM TEORIAS

RUBIATABA – GO

2004

*Adm. emp.
terceirização
Adm. financeira*

*25700
5000*

Tombo nº	9344
Classif.:	A-658.114.2
Ex.:	1. MARIA SANTOS
	2004
Origem:	d
Data:	20.1.2004

MARIA CRERCI DOS SANTOS

TERCEIRIZAR PRA QUÊ?
UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS
DA TERCEIRIZAÇÃO, BASEADA EM TEORIAS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Ciências e
Educação de Rubiataba como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração Com
Habilitação Rural.

Orientador: Professor Serigne Ababacar
Cisse Ba.

RUBIATABA – GO

2004

FOLHA DE AVALIAÇÃO

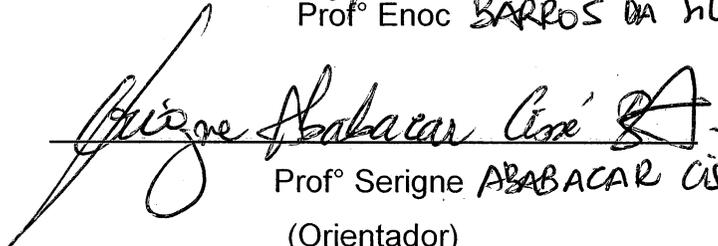
EXAMINADA EM 14/08/04



Prof° Marcelo Tete, ESP



Prof° Enoc BARROS DA SILVA, ESP



Prof° Serigne ABABACAR CISE BA, MISC
(Orientador)

RUBIATABA - GO

2004

DEDICATÓRIA

Aos mestres, Marco Antonio de Carvalho, Flávio, Serigne, Enoc e Mário Ávila, a minha eterna admiração, como profissionais competentes, cada um com suas particularidades sempre souberam transmitir seus ensinamentos com muita sabedoria e amor pela profissão.

"(...) só há um caminho para a ciência: encontrar um problema, ver a sua beleza e apaixonar-se por ele; casar e viver feliz com ele até que a morte nos separe – a não ser que obtenhamos uma solução. Mas, mesmo que obtenhamos uma solução, poderemos então descobrir, para nosso deleite, a existência de toda uma família de problemas-filhos, encantadores ainda que talvez difíceis, para cujo bem-estar poderemos trabalhar, com um sentido, até ao fim dos nossos dias"

Karl Popper

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **DEUS**, em primeiro lugar, que me ajudou nesta trajetória, a caminhada foi árdua mas os resultados foram positivos e de crescimentos para minha vida. Agradeço também a minha mãe, a quem devo todo este esforço, que com carinho sempre me incentivou e ajudou sem pedir nada em troca. Não poderei também deixar de agradecer à Empresa Cirio, na pessoa do Aylton, que colaborou financeiramente para a conclusão deste sonho. E aos meus amigos de caminhada (Aylton, Crésio e Josefa) que com paciência pudemos suportar uns aos outros fazendo com que sempre prevalecesse a amizade e o respeito acima de tudo.

E ao **Gildo**, minha grande Paixão.....

SUMÁRIO

RESUMO	ii
INTRODUÇÃO	08
1 REFERENCIAL TEÓRICO	09
1.1 CONCEITOS DE TERCEIRIZAÇÃO.....	09
1.2 HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO.....	11
1.3 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL.....	13
2 TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO	15
2.1 TERCEIRIZAÇÃO DE PRIMEIRA ETAPA.....	15
2.2 TERCEIRIZAÇÃO ETAPA INTERMEDIÁRIA.....	15
2.3 TERCEIRIZAÇÃO ETAPA FINAL.....	15
2.4 TERCEIRIZAÇÃO ETAPA TOTAL.....	15
2.5 PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO.....	16
2.6 O PROCESSO DE DECISÃO.....	17
3 A IMPORTÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO	19
3.1 A VISÃO DO EMPREGADOR EM RELAÇÃO A TERCEIRIZAR.....	21
3.2 NA VISÃO DO EMPREGADO.....	21
3.3 PARCERIAS EM TERCEIRIZAÇÃO.....	22
3.4 ELABORANDO UM CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	24
3.5 TERCEIRIZAÇÃO E QUALIDADE.....	25
3.6 TERCEIRIZAÇÃO E O RH.....	26
3.7 PROBLEMAS COM TERCEIRIZAÇÃO.....	27
4 OBJETIVOS	29
4.1 OBJETIVO GERAL.....	29
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	29
5 METODOLOGIA	30
5.1 HIPÓTESES.....	30
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	31
6.1 VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	33

6.1.1 Em relação à competitividade organizacional.....	33
6.1.2 Em relação ao custo.....	35
6.2 DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	36
6.2.1 Choque cultural e perda da cultura do negócio da organização.....	36
6.2.2 Desmotivação e descaso.....	36
6.2.3 Falta de capacitação/qualificação do parceiro contratado.....	36
6.2.4 Aumento do nível de desemprego (apresenta demissões na fase inicial).....	37
6.2.5 Dependência de terceiros bem como reclamações.....	37
CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

RESUMO

A terceirização é um processo gerenciado, pelo qual a empresa transfere para terceiros atividades que até então eram executadas pela própria empresa. As atividades, que compõem um sistema produtivo, podem ser classificadas, grosso modo, em atividades-fim e atividades-meio. A atividade-fim constitui-se em última instância, na missão da empresa, na sua razão de ser. É a resposta à clássica questão 'Qual é o meu negócio?'. Já no rol das atividades-meio entram todos os serviços necessários à concretização da atividade-fim.

A terceirização favorece a flexibilização da estrutura organizacional, estimula o desenvolvimento econômico, propulsionando a criação de organizações pequenas e médias especializadas nas atividades contratadas visando não só o aumento da qualidade, como o incremento da produtividade e da competitividade. Assim, ela se encaixa tanto no movimento de globalização da economia, no qual já estamos inseridos, como nas teorias de mercado que atendem à lógica do capital.

Palavras- Chave: terceirização, vantagens, desvantagens.

INTRODUÇÃO

Existem basicamente duas opiniões sobre a definição de terceirização, alguns autores, empresários, executivos e dirigentes governamentais enquadraram-na como modernismo, outros consideraram-na um movimento na direção de um novo modelo de gestão.

Num cenário de intensas e súbitas mudanças, a busca pela excelência empresarial faz com que sejam avaliados e reavaliados a todo instante, processos, métodos e tecnologias aplicados na gestão das organizações. A busca por maior agilidade administrativa e por respostas velozes às ameaças e oportunidades identificadas no ambiente, fortalece a idéia de que a empresa precisa cada vez mais aglutinar seus esforços para o desenvolvimento da sua atividade-fim.

Terceirização é uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 CONCEITOS DE TERCEIRIZAÇÃO

Para (QUEIROZ, 1995, p. 32), terceirizar é o ato de transferir a responsabilidade por um serviço ou por determinada fase da produção ou comercialização, de uma empresa para outra, assim chamada 'terceira'. Na prática de mercado isso significa deixar de fazer uma atividade, com seus próprios recursos humanos, financeiros e materiais e repassá-la para uma outra empresa contratada.

Terceirização é uma versão em português para o termo inglês outsourcing, que significa literalmente fonte externa ou fornecimento vindo de fora. A etimologia do termo indica a idéia original da produção que passa a ser feita na unidade da empresa contratada. O termo terceiro neste contexto, vem da idéia do cliente em primeiro lugar, com o prestador de serviço em segundo lugar e a empresa contratada para o repasse da atividade como terceira, nessa linha.

Para (NASCIMENTO, 2001, p. 05), "Terceirização é uma palavra extensa, que indica a existência de uma outra empresa, 'terceiros', que com competência, especialidade, qualidade e ainda em condições de parceria, venha a prestar serviço a uma empresa contratante".

A terceirização é um processo gerenciado, pelo qual a empresa transfere para terceiros, atividades-meio que até então eram executadas pela própria empresa. As atividades, que compõem um sistema produtivo (produto ou serviços), podem ser classificadas, em atividades-fim e atividades-meio. A atividade-fim constitui-se em última instância, na missão da empresa, na sua razão de ser. É a resposta à clássica questão 'Qual é o meu negócio?'. Já no rol das atividades-meio entram todos os serviços necessários à concretização da atividade-fim.

Para (BRASIL, 1993, p. 6-11):

"Terceirização é um processo de transferência, dentro da firma (empresa origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino)".

Segundo (GIOÇA, 1997, p. 16):

"É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua".

Terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento e um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final". (QUEIROZ, 1998, p. 65)

A Terceirização é um conceito moderno de produção, que se firma na parceria consciente entre as empresas especializadas em determinados ramos. Terceirização é o conjunto de transferência de produção de partes que integram o todo de um mesmo produto.

Outro conceito que vale a pena definir é a quarteirização ou terceirização gerenciada, onde a organização contratada para prestar o serviço de terceirização, não dispõe de recursos humanos (técnicos) suficientes para atender àquela demanda e com isso, contrata outra organização especializada, passando a atuar como mediadora do processo.

Antes de se pensar em terceirização, é necessário que os empreendedores já possuam um planejamento estratégico, ou seja, deverão ter definido, antes de abrir a empresa, o que produzir, para quem produzir, como produzir e onde produzir. Desta forma, a empresa terá idéia da sua missão e conseqüentemente, das atividades acessórias para se alcançar este fim, pois somente estas poderão ser repassadas a terceiros.

Para que o terceiro seja realmente um parceiro, a confiança mútua é essencial. Essa confiança exige uma transferência de know-how, e até de tecnologia, para que o parceiro alcance os graus de eficiência e eficácia

necessários. Com o know-how adequado, a qualidade do produto ou serviço aumenta. Desta forma, a empresa terá que ser aberta ao terceiro, para que ele possa conhecer todos os segredos, mas principalmente, para que possa absorver a cultura da empresa, pois muitas vezes ele irá trabalhar lado a lado com o empregado, e é de bom alvitre, minimizar os choques.

Com a terceirização, a desburocratização é muito grande. Todo o processo deve ser conduzido com a maior lisura, dentro da lei e das normas sindicais.

1.2 HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização como nova forma de tecnologia de produção e gestão, originou-se nos Estados Unidos durante o período da Segunda Grande Guerra Mundial. Nesta época, as indústrias se concentraram no desenvolvimento da produção de armamentos e passaram a delegar as demais atividades. O objetivo era aumentar a capacidade produtiva contratando de terceiros insumos básicos como componentes, embalagens, ferramentas, tintas e vernizes, deixando de atuar em toda a cadeia produtiva, consolidando-se na década de 50 nos Estados Unidos em seu desenvolvimento industrial.

No Brasil, a partir da década de 60, a indústria automobilística é dominada pelas chamadas montadoras que, desde sua instalação, vem empregando largamente a terceirização na produção de peças e componentes adquiridos, de centenas de fornecedores contratados principalmente junto ao mercado local, (LEITE, 1994, p. 35)

Segundo, (LEIRIA, 1995, p. 78),

No Brasil, a prática da terceirização aportou junto com as indústrias automobilísticas que não passavam de "simples" montadoras, adquirindo insumos de diversos parceiros e autorizando revendedores. Como estratégia de gestão moderna, o *outsourcing*, original em língua inglesa, passou a se chamar terceirização graças ao programa da Riocell S.A. que em 1982, transferiu para "terceiros" parte de sua atividade-meio. Embora esta organização já tivesse contratado em 1976 uma empresa para realizar o

transporte de seu pessoal e na década de 60 empresas para terraplanagem e preparo do solo, o autor caracteriza a desverticalização como uma estratégia não moderna de gestão e o transporte de pessoal e o preparo do solo como uma simples subcontratação .

“No final da década de 80, inúmeras empresas brasileiras já haviam passado a contratar terceiros para realizar serviços de alimentação, contabilidade, digitação, limpeza, manutenção, vigilância, etc., ou seja, para serviços gerais”, (OLIVEIRA, 1996, p. 18-21)

“No entanto, a partir da última década, tem ocorrido mudanças no mercado mundial, ou seja, depois da busca da lucratividade, houve a preocupação com a qualidade e hoje há a preocupação com o cliente”, (GRANGEIRO, 2000, p. 6)

A terceirização originou-se nos Estados Unidos, logo após a eclosão da II Guerra Mundial, pois as indústrias bélicas tinham que se concentrar no desenvolvimento da produção de armamentos e passaram a delegar algumas atividades a empresas portadoras de serviços. Alguns seguimentos no Brasil, como a indústria têxtil, as gráficas se utilizaram a contratação de serviços.

No entanto, atualmente, este mecanismo se dá como uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão que tem critério de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazo) e uma ótica estratégica, dimensionados para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização. Nesta nova administração as atenções são dirigidas para o cliente.

As pequenas e médias empresas foram as primeiras a entrar neste novo processo, por serem as mais ágeis e por terem percebido a necessidade de mudança, conquistando espaço neste mercado.

1.3 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

No Brasil, a terceirização deu-se nos anos 50 junto com as montadoras de automóveis, no entanto, sua grande arrancada só pôde ser sentida mais recentemente.

A terceirização em sua concepção moderna, freqüente constantemente a mídia especializada, entretanto, no meio empresarial brasileiro ainda é menos difundida do que parece, embora seja bastante oportuna para a criação de empregos e geração de riquezas através do fortalecimento das pequenas empresas.

Apesar de todos os benefícios proporcionáveis pela terceirização, ela encontra no Brasil um poderoso inimigo, o imediatismo da maioria dos executivos. Sabe-se que ela oferece resultados no curto prazo, contudo, seus maiores benefícios só são realmente percebidos nos médios e longos prazos.

Segundo a pesquisa da *Price Waterhouse*, seis em cada dez empresas pesquisadas não têm a menor vontade de transferir para terceiros, parte de suas atividades. Entretanto, existem áreas onde a terceirização vigora, sendo as principais:

- alimentação (63%),
- transporte (54%),
- segurança (46%),
- construção e montagem (41%)
- consultoria organizacional (22%)

Segundo (BRASIL, 1993, p. 09), cerca de 75 % dos custos diretos de manutenção são gastos em pessoal e o restante em material. Os custos com pessoal interno são o dobro do com pessoal externo;

Nas Américas, o custo com pessoal tem mais peso que na Europa Oriental e Ásia;

O menor recurso à terceirização ocorre nas Américas (5 %). O maior (57 %), na Ásia;

As empresas privadas recorrem menos a terceirização (29 %), do que as governamentais (34 %);

As empresas de transmissão, geração e distribuição, recorrem à terceirização com os seguintes percentuais : 33 %, 27 % e 21 %.

2 TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO

2.1 TERCEIRIZAÇÃO DE PRIMEIRA ETAPA

É uma das formas mais comuns e antigas da terceirização. Consiste na aquisição de matéria-prima e insumos industrializados por terceiros, para compor o produto final da empresa.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO ETAPA INTERMEDIÁRIA

É quando o terceiro intervém na atividade-meio do tomador dos serviços, executando o seu trabalho nas instalações deste ou não. É a terceirização dos chamados serviços, tais como: limpeza, vigilância, manutenção, alimentação e outros.

2.3 TERCEIRIZAÇÃO ETAPA FINAL

É quando a empresa franquia à outra, a comercialização do seu produto. Exemplo: Franchising.

2.4 TERCEIRIZAÇÃO ETAPA TOTAL

É quando a empresa franquia à outra, a produção e a comercialização de seu produto. Exemplo: McDonald's.

2.5 PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

Processo de terceirização envolve o relacionamento da empresa que contrata serviços e a empresa que fornece os serviços.

O processo de decisão deve ser precedido por um estudo técnico preliminar, devendo ter início a partir da análise da Cadeia de Abastecimento (Supply Chain), na qual a empresa está inserida, desde os fornecedores de matérias-primas, componentes e insumos, até o cliente final e do detalhamento de todas as atividades da operação logística passíveis de terceirização, inclusive seus custos e índices de produtividade, entre outros indicadores.

Outra tarefa importante é avaliar se os serviços disponíveis no mercado são compatíveis com as necessidades da empresa e qual disponibilidade, capacitação e o custo dos prestadores.

Em seguida, a empresa deve avaliar os motivos que levam à terceirização dos quais se dividem em dois grupos:

O primeiro é que complementa o estudo técnico é composto por características mensuráveis, ou seja, reduzir custos, evitar investimentos e substituir custos fixos por variáveis, minimizar riscos de demandas trabalhistas, etc.

O segundo grupo de motivos para terceirizar é representado por características não mensuráveis, assim como dirigir todos os esforços para o próprio negócio.

2.6 O PROCESSO DE DECISÃO

A partir do estudo técnico preliminar, no qual foram detalhadas todas atividades logísticas passíveis de terceirização, dos serviços disponíveis no mercado, da comparação de custos e demais indicadores, entre as atividades desenvolvidas por equipes próprias ou terceirizadas, é necessária uma revisão profunda dos motivos para terceirizar, a fim de evitar-se decisões precipitadas, ou baseadas em comparações equivocadas, ou pela simples redução de custos, que é um dos primeiros fatores que são analisados e a partir do qual a decisão da terceirização é tomada.

Entre os fatores para avaliação citados acima, os não mensuráveis são certamente os decisivos para a tomada de decisão.

Quando a decisão é baseada em critérios não mensuráveis, por exemplo, em uma filosofia empresarial, a partir da qual é determinado que todos os esforços devem ser centrados na atividade principal, é fundamental a sua compreensão para que o processo de terceirização seja bem sucedido.

Para (QUEIROZ, 1998, p. 87), além dos estudos desenvolvidos para apoiar o processo de decisão é necessária uma avaliação extensa para perceber se a empresa será efetivamente receptiva a terceirização, quando os responsáveis deverão responder (por si e pela empresa) aos seguintes quesitos:

- Deve-se ter consciência que a terceirização é um processo de efetiva parceria e que se não houver um ótimo relacionamento a mesma não vai adiante;
- Ter domínio das operações e dos procedimentos para transferir para terceiros com sucesso;
- Ter pleno domínio dos custos e indicadores de produtividade e qualidade para acompanhar, avaliar e orientar o parceiro;

- O parceiro deve ter conhecimento dos indicadores e metas, a partir das quais ele será avaliado;
- O parceiro tem que ter conhecimento da abrangência dos serviços terceirizados;
- Deve-se estar preparado para expor ao parceiro desde os processos internos até as estratégias competitivas, bem como informações internas da empresa;
- Deve-se estar preparado para transferir parte das atividades e atribuições de responsabilidades a estranhos;
- Estar consciente que deverá administrar o comportamento do pessoal desde o momento da transição (medo de perder o emprego, ciúme profissional, etc.).
- Estar consciente que deverá apoiar e monitorar o processo ininterruptamente sob pena de comprometer todo o processo de terceirização.

3 A IMPORTÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO

Para (QUEIROZ, 1998, p. 78),

A terceirização favorece a flexibilização da estrutura organizacional, estimula o desenvolvimento econômico, propulsionando a criação de organizações pequenas e médias especializadas nas atividades contratadas visando não só o aumento da qualidade, como o incremento da produtividade e da competitividade. Assim, ela se encaixa tanto no movimento de globalização da economia, no qual já estamos inseridos, como nas teorias de mercado que atendem à lógica do capital.

A terceirização é o caminho da modernização, pois possibilita flexibilidade administrativa, maior eficiência gerencial, melhor relação custo-benefício e concentração nas atividades estratégicas da organização. Além do mais, permite o acompanhamento das mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que orientam para a remuneração vinculada a resultados, a contratação de mão-de-obra qualificada e o cliente como centro das atenções.

Para (GRANGEIRO, 2000, p.05),

A terceirização incentiva o surgimento de micro e médias empresas e ainda o trabalho autônomo, possibilitando além do surgimento de mais empregos, a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialidade, qualidade e experiência.

Dentro do ambiente organizacional, a terceirização gera, inicialmente, certa resistência dos funcionários da empresa, pois envolve demissões, acentuando sensações de insegurança e de instabilidade, principalmente naqueles que atuam nas áreas a serem terceirizadas.

Para que a terceirização cumpra a sua verdadeira função é preciso que haja planejamento na empresa; ter um objetivo traçado a ser atingido e uma noção real de modernidade e busca da qualidade do produto a ser terceirizado.

No entanto, deve-se observar que para a mudança dar resultado, precisa ser encarada como um enfoque estratégico e não como modismo, ou seja, é necessário uma mudança geral na mentalidade da empresa no sentido de seus

processos e de seus funcionários, para que todos possam buscar os mesmos objetivos, que vertem ao crescimento da empresa.

A terceirização desempenha papel fundamental na indispensável busca de qualidade pelas empresas. Sua utilização foi incrementada justamente a partir da adoção de programas de qualidade. O objetivo primeiro desse método de gestão era poder contar com serviços melhores. É claro que um grande desafio está em não terceirizar áreas estratégicas, mas apenas aquelas que não integram o núcleo dos negócios de uma companhia, isto é, o que deve ser terceirizado é o que não faz parte. Isso vale, a propósito, tanto para a esfera privada quanto para a pública, e é o que vem sendo praticado cada vez mais no Brasil. (GRANGEIRO, 2000, P.7)

A globalização dos mercados e a busca crescente de novos patamares de competitividade exigem das empresas um esforço permanente de redução de custos. E não há dúvida de que uma das saídas é a utilização de mão-de-obra sem vínculo empregatício. O resultado é sempre dos mais favoráveis para os balanços das empresas. De acordo com a Fipe, que acaba de realizar um estudo sobre o peso dos encargos sociais, um trabalhador custa para o empregador entre 104% e 120% a mais do que o valor nominal de seu salário. A consequência óbvia é a elevação dos preços de produtos e serviços, afetando a competitividade e a saúde financeira da empresa, prejudicando o próprio consumidor e a economia do País.

A redução de custos é sempre um desafio, particularmente para uma empresa brasileira. A aprovação recente do contrato temporário representou um avanço na legislação trabalhista, abrindo a possibilidade de reduzir em 7% os gastos com encargos sociais. As dificuldades para cortar despesas, no entanto, ainda são grandes. Basta lembrar que o Brasil contabiliza, aproximadamente, sessenta impostos, cujo somatório equivale a cerca de 31 % de nosso PIB, uma das maiores cargas tributárias do mundo. E um verdadeiro emaranhado de tributos, de estrutura obsoleta e excessivamente complexa e que onera demasiadamente produtos e serviços.

Um grande desafio está em não terceirizar as áreas estratégicas da empresa.

A verdade é que, se usada corretamente, a terceirização não representa risco para as empresas ou para o trabalhador. Recentemente, montadoras que haviam terceirizado setores essenciais tiveram de voltar atrás e recontratar

trabalhadores, pois a qualidade de seus produtos tinha sido afetada. Para que exemplos como este não se repitam, cabe a quem terceiriza não permitir jamais que a terceirização funcione de modo inteiramente estanque. Terceirizar é uma das criações da administração moderna que demandam maior vigilância e atenção. É necessário que ela fique a cargo de especialistas e que seja exercida por mão-de-obra treinada especificamente para cada tarefa. E que resulte, além disso, da mais profunda e permanente harmonia e afinidade entre terceirizador e terceirizado. O que há é que, tanto em relação à terceirização quanto em todo o resto, há boas e más empresas. Felizmente, as primeiras são ampla maioria. E a terceirização, neste caso, é um dos principais instrumentos competitivos de que se pode dispor. Desde que usada corretamente, ela não representa nenhum risco ao empreendedor.

3.1 A VISÃO DO EMPREGADOR EM RELAÇÃO A TERCEIRIZAR

Para o empregador são inúmeras vantagens no nível econômico e administrativo. Seu principal objetivo passa a ter uma direção a redução do custo final do produto, pois evita desta forma a dispersão da empresa daquilo que é considerado seu foco, sua atividade fim. Diminui, em tese, as reclamações trabalhistas, pois os trabalhadores são empregados da empresa terceirizada.

3.2 NA VISÃO DO EMPREGADO

Segundo (MAGALHÃES, 1999, p. 19), se a terceirização foi admitida por um sério empregador, os funcionários gozaram das mesmas regalias dos internos da empresa. Àqueles que se destacarem profissionalmente terão na verdade uma possibilidade de ascensão profissional maior do que antes, visto estarem trabalhando em uma empresa cuja atividade fim é manutenção e cujas oportunidades nessa área são grandes.

São tidas como desvantagens da terceirização para o empregado tais como:

- Os empregados perdem as possibilidades de acesso à carreira e ao salário da categoria, situação que se agrava quando os trabalhadores exercem suas atividades nas mesmas condições e ao lado de empregados do quadro, registradas pela tomadora;
- é um processo que enfraquece o conjunto de trabalhadores porque eles são vinculados a uma empresa mas estão dispersos em várias tomadoras;
- no plano das relações coletivas, torna fraca a ação sindical, sobretudo os movimentos grevistas;

3.3 PARCERIAS EM TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização vem a ser um novo estágio entre a empresa fornecedora do serviço e a empresa que a contrata, sendo que esta união só irá se concretizar se as parcerias forem completamente autônomas umas das outras.

Na procura desta empresa prestadora de serviços pela contratante que lhe seja prestado um serviço no mínimo igual, ou melhor, do que ele executa internamente. Também é exigida da terceirização rapidez, qualidade, execução em tempo recorde, a empresa de serviços contratada deverá realizá-lo exatamente como foi determinado pela sua contratante, mesmo que o pedido seja feito numa sexta-feira à tarde. Estas características tornam essencialmente necessárias para a concretização total do processo de terceirização, tornando-se assim contratante e contratados totalmente parceiros.

Para (LEIRIA, 1995, p. 56), a terceirização pode ser feita entre contratante e ex-funcionários, contratante com aproveitamento dos ex-funcionários junto ao fornecedor parceiro e com fornecedor parceiro sem envolvimento funcional. No caso de optar pela terceirização com ex-funcionário, tem sido uma saída estratégica que a maioria das empresas está acolhendo, já que esses têm conhecimento

específico da empresa, bem como a sintonia esperada, pois conhecem a cultura e a filosofia da organização.

Já no Brasil as empresas-mãe estão optando por contratarem serviços terceirizados sem nenhum envolvimento funcional, desde que seja ele capacitado e engajado nas necessidades da empresa a se prestar serviço.

Com ou sem vínculo funcional da terceirização é responsabilidade sua e da empresa que o contratou negociarem com precedentes de autonomia sem que haja vínculo de dependência entre as partes, também deve ficar bem claro a capacidade empreendedora da empresa contratante. O fornecedor de serviços não pode ter no seu cliente sua única fonte de renda, sendo assim as partes devem se comportar como se fossem sócios.

Para que isso tudo aconteça, cabe ao contratante estabelecer alguns pré-requisitos, que lhe permitem optar pela melhor empresa terceirizadora de acordo com suas necessidades, como capacidade de absorver as atividades a serem terceirizadas, lista de clientes e tipos de trabalho desenvolvidos, número de funcionários e técnicos habilitados para a prestação de serviços, capacidade empreendedora, uso de tecnologia e busca de aprimoramento, com relação as atividades terceirizadas, treinamento e desenvolvimento do seu pessoal e política de treinamento de funcionários do contratante, metodologia de trabalho, com ênfase na transferência de tecnologia se for o caso, processos e programas de qualidade e produtividade empregados em atividades assemelhadas a serem controladas, flexibilidade e agilidade do prestador de serviços em adaptar-se as condições do cliente, principalmente no que tange as solicitações "de última hora", responsabilidades no cumprimento de prazos, números de funcionários alocados, equipamento e materiais envolvidos, solicitados e comprovados através de atestados de desempenho e/ou de visitas pessoas e clientes, flexibilidade na negociação de preços dos serviços e condições de faturamento de serviços prestados.

Então, todos esses cuidados sendo tomados, a empresa contratante e o contratado podem formar parcerias.

Atualmente, a parceria torna-se cada vez mais imprescindível para as empresas que optaram pela terceirização de algumas de suas atividades, principalmente as organizações que implantaram os sistemas "*just-in-time*" e "*milk run*".

Segundo (Giosa, 1997, p. 65), como a prática da terceirização continua avançando e produzindo impactos nas empresas pelos fornecedores, a parceria surge como uma espécie de sustentáculo, uma maneira de se estabelecer uma relação proveitosa que garanta o êxito da contratação. Logo, a parceria figura como condição para a terceirização. Modernamente, já não se pode dissociar a terceirização da parceria. Pode haver parceria sem terceirização, mas não o inverso.

3.4 ELABORANDO UM CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Definido o prestador de serviço, deverá a empresa contratante propor a assinatura de um contrato, que dará o aspecto formal a relação entre as partes. Com a prática da terceirização a formalização contratual se torna um instrumento de apoio e suporte da operação, responsabilizando o prestador de serviços, estabelecendo regras de relacionamento e dando uma base juridicamente adequada à relação.

Alguns pontos básicos deverão ser observados na caracterização deste documento, como:

- a) deve-se observar o contrato social, definindo bem, as obrigações e direitos de ambos (contratante e contratado) bem como atividades fins, porque devem diferir para que não haja vínculo empregatício;

b) entre as partes deve haver posicionamento equilibrado para que não haja subordinação de uma parte ou outra;

c) não se deve detalhar cláusulas contratuais em vista da autonomia de ambas que têm que ser sempre observadas, pois a descrição detalhada das operações no contrato submete as partes (principalmente o prestador) a trabalhar como se fosse um "departamento disfarçado";

d) é sempre bom incluir no contrato uma cláusula prevendo o risco do tomador de vir a ser interpelado judicialmente por uma obrigação trabalhista não cumprida pelo prestador, nesta mesma cláusula o contratante poderá interpelar judicialmente o prestador para que haja ressarcimento dos prejuízos;

e) no contrato, recomenda-se que o contratante não queira levar "vantagem" com este, pois assim quem acaba perdendo é o trabalhador, neste caso o direito do trabalho protege o funcionário garantindo-lhe todos os seus direitos e responsabilizando o contratante e o prestador.

3.5 TERCEIRIZAÇÃO E QUALIDADE

A preocupação com a qualidade vem se tornando um imperativo na condução dos negócios de empresas, governos e outras organizações. Sendo assim, ela figura como tópico obrigatório na maioria dos discursos sobre terceirização.

A gestão da qualidade e a terceirização estão igualmente contidas em um modelo maior, suas relações ficam implícitas. Logo, não é razoável dissociar uma da outra, se fazem parte do mesmo todo. Por isso, a qualidade possui o status de ponto básico da terceirização.

A qualidade prioriza a agregação de valor à cadeia produtiva, que culmina na geração de valor para clientes e usuários. Quando se terceiriza, parte dessa cadeia é de incumbência do parceiro; portanto, a relação entre as partes tem como principal interesse a adequabilidade das contribuições do terceiro para a satisfação dos clientes e usuários do contratante.

O melhor exemplo da importância do terceiro para a incorporação de um processo de qualidade total é encontrado nas normas ISO Serie 9000. Nelas se observa um conjunto de requisitos que orienta as relações entre contratantes e fornecedores tendo em vista a obtenção e manutenção da qualidade. Assim, denota-se que a qualidade nos termos da ISO 9000 figura como garantia para o êxito do relacionamento. A qualidade final de um produto é, sem dúvida, resultante da qualidade dos elementos que o compõem.

Em resumo, terceirização, parceria e qualidade fundem-se em um único conceito.

3.6 TERCEIRIZAÇÃO E O RH

A maior dificuldade na terceirização é lidar com pessoas-internos e externos desde seu início, passando pela implantação, bem como na sua correta manutenção. Os artigos e obras escritas a respeito do tema abordam aspectos técnicos, legais e práticos, mas pouco contribui no que compete às relações das pessoas envolvidas.

No período pós-guerra havia uma necessidade de reestruturação total e o mercado se mostrava ávido por inovações. A economia mundial desfrutava de um crescimento sem precedentes. A demanda por novos produtos e novas tecnologias parecia inesgotável. Junto a isto, dispunha-se de recursos abundantes, tanto de insumos como de mão-de-obra. Com o mercado em rápida expansão, com baixo custo de produção e consumidores menos preocupados com a qualidade, reinava um clima próspero e otimista. A administração, neste contexto, estava apoiada prioritariamente em dois pilares: produzir e vender.

Segundo (QUEIROZ, 1998, p. 125),

A revisão de custos veio como consequência inevitável deste processo. Buscou-se, a partir daí, métodos para subtrair tudo que fosse supérfluo ou passível de ser cortado. Reduzir custos tornou-se tão importante quanto produzir e vender produto. Porém, o maior desafio agora é fazê-lo sem comprometer a qualidade.

Não é por acaso, que a empresa excelente é aquela que produz com melhor qualidade e menor custo. E nem foi por acaso que se passou a adotar a terceirização.

Por isso, ao implantar-se um processo de terceirização, há de analisar-se criteriosamente qual o foco de interesse da empresa ao adotar esta alternativa. Certamente, ela não pode servir como um instrumento tranquilizador para as organizações que necessitam demitir pessoas. Se este for o único interesse, com toda certeza, a terceirização esta fadada ao insucesso. É preciso que se saiba que o ganho obtido através da terceirização esta também na redução dos custos fixos, sem ferir a qualidade, o que pode significar tal redução de forma gradual. Redução de quadro, ou compra de serviços de baixo custo é pura e simplesmente redução de quadro e compra de serviços de baixo custo e isso não é terceirização.

3.7 PROBLEMAS COM TERCEIRIZAÇÃO

A experiência anterior nas empresas de mercado, tanto no Brasil como no exterior, tem demonstrado que a maioria dos processos de terceirização que fracassa tem uma combinação das seguintes características: (OLIVEIRA, 1996, p. 19).

- abordagem fortemente centrada em redução de custos;
- visão de curto prazo na expectativa de resultados;
- falta de atenção adequada aos impactos na cultura organizacional;
- opções tecnológicas casuísticas e precipitadas;
- falta de planejamento de longo prazo para os projetos de transformação tecnológica;

- transformações apenas superficiais na operação do negócio;
- contratos pouco detalhados ou incompletos;
- falta de previsão de controles, de ambas as partes, para acompanhamento dos projetos;
- falta de uma visão realmente de parceria entre as partes contratantes;
- terceirização de atividades estratégicas com perda de espaço para a concorrência;
- ausência de mecanismos eficazes para transferência de tecnologia;
- inexistência de padrões de prestação de serviço;
- falta de controle de qualidade sistemático.

Segundo (LEIRIA, 1995, p. 44), as recomendações contidas visam minimizar os riscos de fracasso e otimizar a aplicação dos recursos, dos processos de terceirização.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

- O presente trabalho tem como objetivo analisar as vantagens e desvantagens da terceirização no contexto da administração e no âmbito da legislação trabalhista.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar a terceirização no Brasil;
- Abordar a importância da terceirização na visão dos empregadores e empregados.

5 METODOLOGIA

A pesquisa será essencialmente bibliográfica e desta maneira, buscará nas fontes pertinentes (livros, revistas, artigos, Internet) o máximo de interpretações do tema, sejam teóricas, sejam históricas.

A metodologia utilizada será a do Método Hipotético Dedutivo: proposto por Popper consiste na adoção da seguinte linha de raciocínio. “Quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se conseqüências que deverão ser testadas ou falseadas.

Segundo (POPPER 1999, p. 21), falsear significa tornar falsas as conseqüências deduzidas das hipóteses. Portanto, no método dedutivo procurará a todo custo confirmar a hipótese.

5.1 HIPÓTESES

A terceirização é realmente viável para as empresas no âmbito da administração, qual a visão de empregados e empregadores nas vantagens e desvantagens do ato de terceirizar?

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os objetivos da terceirização são: competitividade, simplificação da estrutura, qualidade, produtividade e desverticalização.

A terceirização faz com que as empresas fiquem mais competitivas, vez que se concentram totalmente na sua atividade-fim (core business). Com isto, a empresa consegue arredondar suas operações e ajustá-las a suas reais necessidades, cortando suas " gorduras" e respondendo mais rapidamente às necessidades do mercado. Neste momento a empresa deixa de impor seu produto ou serviço, para voltar-se ao cliente.

As empresa entram, com a terceirização, num processo de " desinchaço" (downsizing), tornando suas estruturas mais ágeis, simples e flexíveis, pois somente através da redução dos níveis hierárquicos é que se conseguirá enxugar o organograma e agilizar a tomada de decisões.

Nas empresas não terceirizadas normalmente existem quatro níveis hierárquicos: sócio-gerente, administrador, supervisor e empregado. Nas empresas terceirizadas os níveis são reduzidos, pois há um contato direto do sócio com o responsável pela produção facilitando o fluxo da informação, muito embora não deva haver contato direto com os empregados da prestadora dos serviços, a fim de se evitar o risco de caracterizar a subordinação direta e conseqüentemente, o vínculo empregatício.

Ao concentrar-se em sua atividade-fim, a empresa tem a possibilidade de ter a qualidade de seu produto aumentada, até porque há liberação de capital para investimento. E a qualidade do serviço terceirizado aumenta, porque é a atividade-fim da outra empresa, a contratada que, sendo especialista naquela área, detém uma tecnologia mais avançada.

É bom lembrar que os países desenvolvidos exigem, dos produtos por eles importados, o respectivo certificado de qualidade. Neste sentido, é muito importante

exigir que o futuro parceiro apresente provas do seu nível de qualidade, nada mais seguro que aferi-lo através dos respectivos certificados.

A partir do momento em que todo um investimento é feito na área-fim da empresa, visando o seu crescimento, a produtividade só tende a aumentar. A produtividade dos empregados também aumenta, pois eles passam a ganhar mais, vez que as empresas poderão utilizar mecanismos de incentivo, a exemplos do salário-prêmio e da participação nos lucros, impossíveis de ser aplicados a empregados não especializados. Tanto isso é verdade que a produtividade por máquina, nas empresas terceirizadas, era 50% maior que nas empresas que não se utilizam deste recurso. De igual forma, notamos uma diminuição no índice de desperdício de matéria-prima da ordem de sessenta por cento, vez que as empresas terceirizadas puderam utilizar seu tempo ocioso na busca de novas formas de cortar o tecido, bem como na utilização de métodos de controle de estoque do tipo "just in time".

O contrato de prestação de serviço é feito definindo-se quantidade e prazo. A partir disto, a preocupação com a produção das peças é da prestadora. Cabe à empresa tomadora fiscalizar se o serviço está sendo feito nos padrões e prazos pactuados, sendo que, na hipótese negativa, poderá rescindir o contrato com justo motivo e ainda cobrar a multa contratual preestabelecida.

O processo de desverticalização é uma decorrência da terceirização. Consiste na eliminação de todos os departamentos que não sejam essenciais à atividade fim da empresa. Define-se o foco de atuação da empresa, racionalizando o sistema produtivo e abandonando tudo aquilo que não é estratégico. A empresa torna-se menos complexa, mais enxuta e com uma estrutura mais dinâmica. (OLIVEIRA, 1996, p.19).

A principio pode parecer um ganho pequeno frente os riscos do negócio, mas, num ambiente globalizado e de extrema competitividade, esta pequena redução dos custos poderá vir a se transformar num grande diferencial de mercado.

6.1 VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

6.1.1 Em relação à competitividade organizacional

- Acabar com a acomodação e ineficácia da estabilidade no emprego;
- A focalização com ganho de especialização e de eficácia, concentrando-se naquilo que a empresa faz de melhor;
- Maior proximidade com o mercado (melhor percepção das necessidades dos clientes);
- Focalização na atividade-fim: liberação de recursos para funções associadas às atividades-fim da empresa. Aumentado o foco da empresa nas suas atividades-fim, ela estará gerando maior agilidade, maior produtividade e qualidade no produto final, podendo assim atender às exigências de competitividade nos mercados interno e externo;
- Agilidade resultante de estruturas mais leves: por ter estruturas mais leves e mais enxutas, a empresa tende a desobstruir principalmente seu processo decisório, ganhando uma agilidade que logo se transforma em maior competitividade em relação à concorrência, embora seja este o benefício menos buscado explicitamente, ele é provavelmente, o maior em longo prazo;
- A diminuição do corporativismo;
- Melhoria na administração do tempo da empresa;
- A renovação de cultura através da parceria;
- Melhora da qualidade, aumento da produtividade, bem como ao lançamento da empresa em novos mercados;
- Retirada de atividades ociosas em muitas vezes dispendiosas no processo produtivo;
- Libera a supervisão para outras atividades produtivas;
- Flexibilidade, adaptabilidade, renovação e crescimento da tecnologia;
- Valorização dos talentos humanos: o lado pessoal de todos os envolvidos também sai lucrando com a possibilidade pela abertura do negócio próprio e o aumento da especialização, pela troca de experiências e conhecimentos com os trabalhadores terceirizados, o que permite superar

desafios e dificuldades comuns, onde soluções para os problemas semelhantes são enfrentadas e compartilhadas, como também, comprometendo-os para o alcance da meta da empresa, com participação, compromisso e responsabilidade;

- Aumento da agilidade nas decisões e na implementação de soluções;
- Obtenção da especialização somando eficiência às organizações com novos conceitos de qualidade, produtividade, comprometimento, horizontalização e reciprocidade;
- Liberação da criatividade através da participação do corpo funcional nos novos rumos da modernidade;
- Acesso a novos recursos tecnológicos: ter acesso a tecnologias, metodologias e pessoal técnico capacitado, com padrão mundial de qualidade;
- Aumento da vantagem competitiva;
- Redução do tamanho e complexidade da organização: maior flexibilidade da estrutura organizacional com a redução na escala de funcionamento das unidades, mais agilidade decisória e administrativa e redução dos níveis hierárquicos;
- Formação de alianças estratégicas;
- Qualidade dos prestadores e do tomador de serviços, o que amplia a vantagem cooperativa das organizações;
- Acesso a novos recursos humanos especializados com conseqüente mudança na cultura interna;
- Liberação de recursos para aplicação em outras tecnologias, serviços e em novos produtos, melhorando a qualidade e competitividade dos mesmos;
- Diminuição dos riscos da atividade dividindo-os com os parceiros: redução dos riscos associados a investimentos, dado que tais investimentos passam a ser realizados pelas empresas contratadas;
- Proporciona a somatória das qualidades na atividade-meio;
- Gera efetividade e eficiência; (OLIVEIRA, 1996, p.28).

6.1.2 Em relação ao custo;

- Previsibilidade dos gastos/custos e prazos, com conseqüente aumento de eficiência e desempenho;
- Redução nos custos administrativos e de pessoal: redução da folha de pagamento com o enxugamento do quadro funcional, com sensível redução dos encargos sociais;
- Redução de custos fixos, previsibilidade de prazos e melhoria da qualidade;
- Redução dos custos através da especialização e dos ganhos de escala: como o prestador de serviços trabalha com alto grau de especialização, ele normalmente consegue um nível de eficiência que não seria alcançado pelas empresas contratantes. Por isto, o prestador de serviços consegue ter lucros mesmo que cobre de seus clientes um preço mais baixo do que seria o custo de cada um deles;
- O aumento nos lucros devido ao aumento de eficiência (redução de custos);
- A transformação do custo fixo em variável (com manutenção do faturamento e diminuição do imobilizado): ao terceirizar uma atividade, a empresa tem maior facilidade para ajustar seus custos aos volumes de operação;
- Redução e controle dos custos operacionais;
- A pulverização da ação sindical ao reduzir sua base de representação e conseqüentemente, seu poder político e econômico, criando condições de desmobilização para movimentos grevistas;
- Redução do capital imobilizado: com a cisão de etapas produtivas entregue as empresas terceirizadas, não haverá preocupação imobilizadora de capital para a aquisição de maquinaria podendo resultar num aumento de capital de giro para injetar na atividade-fim;
- Redução das perdas;
- Evita o sucateamento dos equipamentos;
- O ganho e reaproveitamento do espaço físico ou colocados em disponibilidade;
- Redução do passivo trabalhista nas empresas terceirizantes;

- Redução dos gastos com treinamento e desenvolvimento profissional.

6.2 DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Para (LEIRIA, 1999, p. 78), a terceirização apresenta algumas desvantagens, mas estas só ocorrem se o processo for feito de maneira aleatória e centrada exclusivamente na questão dos custos. Tomando-se os cuidados devidos, as desvantagens poderão ser transformadas em ganhos.

6.2.1 Choque cultural e perda da cultura do negócio da organização

Conforme citado por diversos autores, uma das maiores dificuldades na terceirização é a convivência de culturas diferentes entre contratantes e contratados e a resistência interna do pessoal técnico. Há uma grande incidência desse fator nas organizações que contratam serviços terceirizados. Ocorre um desalinhamento dos objetivos da organização com os do trabalhador terceirizado, que – naturalmente – tem dificuldades em absorver a cultura das organizações onde presta serviço. A adaptação das culturas organizacionais das empresas, contratantes e contratadas, é vital para o sucesso da implementação da terceirização, e ela ocorre de forma lenta e gradual;

6.2.2 Desmotivação e descaso

O trabalhador terceirizado não se sente “parte do time”. Mesmo trabalhando em tempo integral dentro da organização, esse trabalhador não é considerado – tanto pela empresa, como por ele próprio - membro da equipe. A ausência de uma identificação com a empresa provoca o descaso na prestação de serviços. Nesse tipo de situação, o trabalhador pouco se importa se o serviço está bem feito ou não, ele se resume a executar a tarefa que lhe foi incumbida;

6.2.3 Falta de capacitação/qualificação do parceiro contratado

O que, entre outros prejuízos, pode ter queda na qualidade do produto ou do nível do serviço, como também, na manutenção do controle de custos e de prazos;

- Perda de controle dos processos terceirizados;

6.2.4 Aumento do nível de desemprego (apresenta demissões na fase inicial)

Para (QUEIROZ, 1995, p. 99),

O medo do desemprego é outro fator que interfere na implantação da estratégia, bem como a perda de benefícios (transporte, alimentação, cooperativas de crédito e de bens de consumo, assistência médica e farmacêutica, bônus, participação nos lucros e auxílio educacional) que as empresas garantem aos trabalhadores efetivos. A terceirização implica em maior rotatividade da mão-de-obra e conseqüente aumento no nível de desemprego. Apesar de ser muito citado como um dos problemas da terceirização, alguns autores contestam a idéia da associação da terceirização ao desemprego. Eles afirmam que o desemprego, na era da globalização, está relacionado com a falta de especialização. Não se descarta também a possibilidade de alguns empregados especializados virem a constituir suas próprias empresas, até mesmos incentivados pela empresa contratante.

6.2.5 Dependência de terceiros bem como reclamações

Cria uma dependência de terceiros para resolução de problemas identificados;

- Reduz a segurança da informação (manutenção do sigilo e da confiabilidade das informações): riscos referentes à segurança lógica, como a modificação indevida de recursos tecnológicos; confidencialidade em função da captação não autorizada de recursos tecnológicos (procedimentos, práticas, informações);
- Reclamações trabalhistas;
- Excessiva e morosa legislação a ser cumprida;
- Problemas com partes de equipamentos;
- Perda de capital intelectual: é preciso conservar na empresa a inteligência do processo. É necessário criar mecanismos para a manutenção do know-how tecnológico acumulado e dos laços com as pessoas que estarão prestando serviços. Dessa forma, é possível proteger o conhecimento gerado na empresa e evitar riscos de superexposição ao mercado;
- Desonestidade: muitas empresas prestadoras de serviços terceirizados não atentam a certos critérios de contratação e acabam empregando pessoas desonestas;
- Reterceirizações/quarteirizações;
- Enfraquecimento da classe trabalhadora: a terceirização tem como conseqüência o enfraquecimento de certos sindicatos através da

- descentralização das atividades, pulveriza-se a representação dos trabalhadores, desconcentrando e os levando a perda de poder e coesão;
- Resistência interna: que pode ser marcada pela sonegação de informações, omissões, indução ao erro e pelos boatos que levam a um estado de ansiedade que pode atrapalhar o estabelecimento da parceria;
 - Diferenciação dos níveis salariais dos técnicos da contratante x contratada;
 - Incentivo à formação de grandes empresas contratantes, diminuindo o poder de barganha das contratadas;
 - Gerenciamento dos fornecedores: grande número de fornecedores a serem gerenciados;
 - Alta rotatividade dos técnicos;
 - Maior investimento em capital gerencial.
 - Na tentativa de oferecer ganhos excessivos de curto prazo, baseados apenas em redução de pessoal, pode haver uma desestruturação da manutenção podendo levar ao comprometimento da disponibilidade operacional;
 - Problemas de reclamações trabalhistas, quando não respeitado item como atividade, subordinação e patamar salarial;
 - Terceirizar com o próprio quadro. Nesse caso, não há agregação de novas tecnologias, além da inexistência de experiência empresarial prévia.

CONCLUSÃO

Terceirizar é preciso. Um país como o Brasil, componente do mundo globalizado e aspirante a perdedor do codnome "subdesenvolvido" deve sempre buscar aperfeiçoar o que lhe for possível. A terceirização permite que as empresas sigam uma linha de produção que vise uma atividade principal. Essas empresas terceirizam para outras a produção de atividades acessórias, necessárias à conclusão da principal. Com isso, observa-se o desenvolvimento econômico, especialização dos serviços, maior competitividade, busca de qualidade, controles adequados, aprimoramento do sistema de custeio, esforço de treinamento, desenvolvimento profissional, menor desperdício, valorização dos talentos humanos, agilidades das decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento. Enfim, um alcance de aperfeiçoamento.

Mistério se faz a observação de fatores que contribuem de forma preocupante para a não terceirização e dentre estes, nós destacamos o desemprego, pois, o setor terceirizado por uma empresa não tem, na maioria das vezes, razão de manter os empregados destinados àquele serviço que fora passado ao encargo de outra empresa.

Apesar dos contras, a prática desse novo processo de gestão pode nos dar a noção de quão enormemente grande pode ser considerada a nossa evolução e quanto ainda temos a evoluir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia da terceirização. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6, 9, 11, mar./abr. 1993. Disponível em: <http://www.era.informal.com.br/artigos>. Acesso em: 02 fev. 2004.

GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 123 p. ISBN 85-221-0145-0.

GRANGEIRO, R. M. de J. *Terceirização*. (monografia). Faculdades Integradas Campos Sales, São Paulo, 2000.

LEIRIA, J. S.; SARATT, N. D. *Terceirização: um alternativa de flexibilidade empresarial*. São Paulo: Gente, 1995. 268 p. ISBN 85-333-1096-4.

LEITE, J. *Terceirização em informática: um profundo e exaustivo texto sobre terceirização em informática*. *Revista da Fundação Getúlio Vargas*, 1994. Disponível em: <http://www.fgv.com.br/artigos>. Acesso em: 02 mar. 2004.

MAGALHÃES, E. *Terceirizar ou não terceirizar, eis a questão!* *Revista Gestão Empresarial*, São Paulo, nov/dez. 1999.

NASCIMENTO, F. P. do. *As fronteiras da terceirização, da terceirização organizacional à terceirização do afeto: uma visão reflexiva de como a técnica se aplica à vida das pessoas dentro e fora das organizações*. *Caderno EBAPE*, Rio de Janeiro, n. 122, dez/2001. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br>. Acesso em: 03 mar. 2004.

OLIVEIRA, P. A. F. de. *Terceirização como estratégia*. *Bate Byte*, Curitiba, n. 52, p. 18-21, mar. 1996. Disponível em: <http://www.e-parana.gov.br/batebyte/1996bb52>. Acesso em: 03 jun. 2004.

PENSO, A. L. D. *Terceirizando no serviço público, focando na flexibilização do trabalho*. *Caderno EBAPE*, Rio de Janeiro, n. 121, dez. 2001. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/artigos>. Acesso em 27 abr. 2004.

POPPER, K. R. *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix, 1999. 278 p. ISBN 85-316-0236-X.

QUEIROZ, C. A. R. S. de. *Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso*. São Paulo: STS, 1998. 196 p. ISBN 85-860-5428-3.

RIAU, S. Responsabilidade na terceirização de serviços. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, jul. 2001.

SANCHEZ, E. L. F. Terceirização: aspectos trabalhistas. *Revista Terceirização*, São Paulo, p. 18-20, 2003.

Revisado por

Adriano Casiano