estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 1

A terceirização como estratégia competitiva nas organizações

*Dante Girardi**

* Professor de RH da UFSC. Colaboração da pesquisadora Aurea Lopes e da estagiária Deris Caitano

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 2

Apresentação

"A terceirização como estratégia competitiva nas organizações", de Dante Girardi, é o quinto tema a ser apresentado pela Gelre Coletânea – Série Estudos do Trabalho –, iniciativa da Gelre, empresa especializada em Relações Humanas no Trabalho. A exemplo dos anteriores, este ensaio inédito resulta da parceria entre a empresa de RH e uma universidade, no caso a Federal de Santa Catarina onde o autor atua como professor. Essa série visa colaborar com o desenvolvimento da rede de relações que envolvem o setor trabalhista no Brasil, desta vez provocando a discussão sobre a terceirização e sua utilização no mercado de trabalho brasileiro.

O estudo faz uma análise das práticas de terceirização, abordando suas aplicações no Brasil. O tema está inserido na idéia de mudança organizacional, fundamental para empresas atentas em reagir às alterações de cenário em sua área de atividades. Essa ampla explanação pretende auxiliá-las no entendimento adequado do que é necessário para terceirizar e o que pode efetivamente ser terceirizado, levando em consideração a realidade organizacional e sua estratégia de atuação.

Empresa que há mais de 40 anos lida com mercado de trabalho em todas as regiões do Brasil, a Gelre, com essa série de estudos, avança em sua proposta de contribuir na divulgação de análises para estudo e, conseqüentemente, provocar a discussão entre todos aqueles que articulam o Trabalho no País.

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 4

Índice

Prefácio **6**

Panorama inicial **8**
- Conceituação **9**
- Uma visão histórica da terceirização **16**

Gerenciamento da terceirização **20**
- Humanizando o processo de terceirização **25**
- A terceirização como uma modernização de negócios **26**

Tendências da terceirização **28**
- Desenvolvendo parcerias com a terceirização **31**
- É possível garantir a qualidade na terceirização? **34**
- Terceirização na administração pública **36**
- Quarteirização **38**
- Empresas de trabalho temporário **40**
- O *franchising* se apresenta como uma forma de terceirização **42**
- As cooperativas de trabalho **44**

Implantação da terceirização nas organizações **50**
- Vantagens **50**
- Desvantagens **56**

Legislação Brasileira que envolve a terceirização **58**
- Restrições jurídicas à terceirização **63**

Considerações finais **66**

Referências bibliográficas **68**

Biografia do autor **71**

Sobre a UFSC **72**

Sobre a Organização Gelre **73**

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 6

Aperfeiçoamento do processo produtivo

Será que terceirização, ou *outsourcing*, é mais uma moda, como já foram decentralização, reengenharia, *downsizing*, *delayering*, *empowerment, total quality manegement* etc.?

Estar na moda não é necessariamente prejudicial e, em algumas áreas, é até necessário. Só que estar na moda é uma situação passageira. A atual vai ser substituída por outra e ninguém vai sentir falta.

Não me parece que a terceirização seja um capricho passageiro. Faz parte do constante processo de busca pela maior eficácia no processo produtivo por meio da cada vez mais profunda divisão do trabalho e da especialização que esta traz consigo.

Creio que podemos dizer que terceirizar é procurar aperfeiçoar o processo produtivo. Isto é, produzir mais e com melhor qualidade, usando menos insumos. A terceirização procura realizar isto levando um pouco mais adiante a técnica de dividir o processo produtivo em etapas e especializando o trabalho em cada uma delas.

Este processo tem aspectos econômicos e sociais e, por conseqüência, também jurídicos. Os primeiros não suscitam controversas. Estão voltados para aumentar a produção e, sobretudo, a produtividade. E ninguém é contra isto. Os aspectos sociais também não provocam grandes dificuldades. Mas já é mais difícil. A divisão do trabalho entre as pessoas muda seus relacionamentos e a organização social. E isto exige adaptação. No entanto, a terceirização não reduz o número de empregos, não provoca informalidade e contribui para a melhora da distribuição da renda.

As divergências de opiniões sobre a terceirização se apresentam forte quando se buscam ordenar as conseqüências jurídicas, principalmente as trabalhistas, que decorrem destes relacionamentos. Quais são os direitos a serem protegidos e quais obrigações podem ser cobradas por quem e de quem?

Aos nossos parceiros sociais, oferecemos mais este Estudo Gelre, o quinto da série, para o qual tivemos a felicidade de poder contar com o valioso trabalho do Prof. Dante Girardi. Seu estudo é de rico conteúdo, farto material para aprofundar o conhecimento de todos que querem dominar o assunto. E pode ser o ponto de partida na busca de aperfeiçoamento de nossas práticas administrativas e gerenciais.

Esperamos que seja útil para nossos clientes, colaboradores e os estudiosos do assunto.

Ao Prof. Girardi, nossos parabéns pelo excelente trabalho e agradecimentos por nos ter enriquecido.

Jan Wiegerinck, presidente da Organização Gelre

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 8

Panorama Inicial

Para se compreender a importância básica do tema terceirização, é crucial se refletir sobre os tempos em que vivemos. Antecipando praticamente três décadas do início do século XXI, Toffler (1973) já destacava que a estru-tura de poder, que mantinha as relações sociais coesas, estava implodindo. Uma nova estrutura diametralmente diferente de tudo o que existia começou a surgir em todos os níveis da vida humana. O processo de mudança que teve seu início nos anos 80 e ganhou força nos anos 90, conseguiu amolecer estruturas e romper fronteiras. Sabe-se também que o trabalho bruto foi substituído pela informação e pelo conhecimento e o resultado disto tudo é o dia-a-dia inundado por mudanças (GIRARDI, 1998). Para Kanter (1996), as empresas devem abrir suas fronteiras e ampliar suas perspectivas, não por serem sagazes, mas por necessidade.

As empresas já perceberam que a tentativa de manter o controle total de suas atividades pode causar problemas na sua performance e no desenvolvimento de seus projetos, tornando estas, de certa forma, sem a agilidade necessária para o enfrentamento dos desafios diários que se apresentam em função da alta competitividade. Observa-se uma nova realidade econômica e financeira, onde a necessidade em obter ganhos de produtividade, melhor qualidade e maior competitividade estimula o desenvolvimento de parcerias. É possível discutir que as empresas presentes no mercado e que almejam se manter competitivas desenvolvam a tendência de operar com uma maior cooperação entre os pares da cadeia produtiva.

A cooperação nas relações entre empresas se estabelece como uma maneira de manutenção das vantagens competitivas, como uma forma de se obter ganhos de produtividade, reduções de custos e vantagens na negociação de prazos. Quando se imprime a horizontalização de empresas em uma localidade, surge a possibilidade de proporcionar o envolvimento de várias empresas em uma mesma cadeia produtiva, promovendo a interação entre estas; afinal, o produto que antes era fabricado por uma única empresa passa a ser feito por várias outras empresas.

A horizontalização pode ser compreendida como uma maneira que as empresas encontram para repassar atividades não estratégicas, contratando serviços de terceiros de forma que esses possam vir a assumir estes trabalhos. Assim, por meio da contratação de terceiros, as empresas procuram a desverticalização (MARTINS, 2005).

Assim, diante desta conjuntura, as organizações seguem basicamente duas alternativas: a automatização por meio da microeletrônica e/ou a reorganização da empresa em novas bases. A terceirização se encaixa na segunda alternativa, juntamente com outras técnicas, principalmente, americanas e japonesas, hoje mundializadas, que surgiram para auxiliar nessa difícil transição: Qualidade Total - TQC, Just-in-Time - JIT, Círculos de Controle de Qualidade - CCQ, Kaizen, Kanban, reengenharia, dentre outras. A terceirização está inserida na idéia de mudança organizacional, pois é esperado que após combiná-la com algumas destas técnicas de administração, a empresa terá possibilidade de lograr maior qualidade, flexibilização, desverticalização, dentre outras (GIRARDI, 1998).

Conceituação

Adotar a contratação de terceiros vem a ser uma maneira de transferir atividades para outros de forma que a empresa consiga se concentrar no seu foco. As atividades a serem terceirizadas são importantes, porém passíveis de serem delegadas e, com isso, possibilitar à organização ganho na gestão empresarial, desde que não se abandone a concepção estratégica de sua implementação. Leiria (1992a) relata que o fundamental para uma empresa é ser excelente na sua essência, e, com a terceirização, esta pode transferir suas atividades não essen-

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 10

ciais, somado ao fato de que a expectativa é se conquistar um parceiro especialista na atividade que está sendo terceirizada. Contratar parceiros implica em estabelecer um jogo nos negócios onde as regras são novas, e vão sendo adaptadas para cada caso. Geralmente, estas novas regras alteram a cultura empresarial, normalmente conseguindo aprimorar o conhecimento, reconhecendo que, em se adquirindo conhecimento, é possível a conquista da superioridade da organização.

A terceirização se apresenta como uma ferramenta de gestão e, portanto não deve ser tratada apenas para a conquista da redução de custo, mas sim como algo embutido nos objetivos e na estratégia geral da organização. A prática da terceirização pode ser positiva se utilizada de forma adequada, porém pode trazer prejuízos expressivos caso não se tenham critérios claros e alinhados à estratégia organizacional.

Martins (2005, p.23) alerta para o fato de que no Brasil a terceirização não é definida em lei, portanto, não existe uma norma jurídica que trate especificamente do tema. Assim este autor entende que a terceirização: "Trata-se, na verdade, de uma estratégia na forma de administração das empresas, que tem por objetivo organizá-la e estabelecer métodos da atividade empresarial" sem, portanto, abandonar as estruturas jurídicas vigentes, principalmente, na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, sob pena de sofrer conseqüências no que diz respeito aos direitos trabalhistas.

Fontanella et al (1994, p.19) contribuem com um conceito sobre o processo da terceirização revelando que terceirizar deve ser percebido como um artifício utilizado pelas empresas "que consiste na aquisição de bens e/ou serviços especializados, de forma sistemática 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 o intuito de potencializar ganhos em qualidade e produtividade", citando Tom Peters. Estes autores complementam enunciando que a empresa só não deve terceirizar para outros a sua alma, que deve ser entendida como o segredo do seu negócio, aquilo que traz o seu diferencial competitivo.

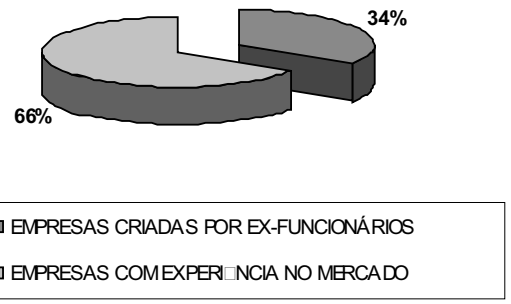
Um aspecto trazido por Leiria (1992a) é o de que a contratação de terceiros não necessariamente significa o início de um processo de desemprego em massa. Embora na empresa que está terceirizando possa haver demissões, a curto prazo, em termos gerais, o processo tende a gerar mais oportunidades. Este autor compreende que pode ocorrer exatamente ao contrário, "a massa trabalhadora de uma comunidade só tem a ganhar", pois se novas empresas são formadas para atender a demanda, significa que novos empregos surgem, e estes tendem a ser mais qualificados e, por conseqüência, conseguem melhor remunerar.

Em pesquisa recente, **gráfico 1**, aplicado por Giosa por meio do Centro Nacional de Modernização – Cenam (2006), esta constatação fica bastante evidenciada. A pesquisa demonstrou que mais de 1/3 das empresas contratadas para a prestação de serviço foram criadas por ex-funcionários, fato este que pode ser motivado pela própria empresa contratante; e a maioria, 66% das empresas participantes desta pesquisa, prefere fazer uso de empresas que já tenham experiência no mercado. Contudo, deve-se levar em conta que é possível que parte dessas empresas possam ter sido criadas por ex-funcionários de outras empresas que, em algum momento, constituíram uma novo empreendimento no sentido de atender às necessidades de um processo de terceirização.

Martins (2005) corrobora com este entendimento ao relatar a existência de notícias que evidenciam o surgimento de três novas vagas de trabalho em atividade terceirizada para cada emprego perdido na empresa. Complementa observando que a terceirização pode proporcionar que uma pessoa passe a trabalhar por conta própria,

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 12

GRÁFICO 1: AO IMPLANTAR SERVIÇOS TERCEIRIZADOS, A EMPRESA CONTRATOU



* Pesquisa feita com respostas múltiplas

Fonte: Cenam, 2006

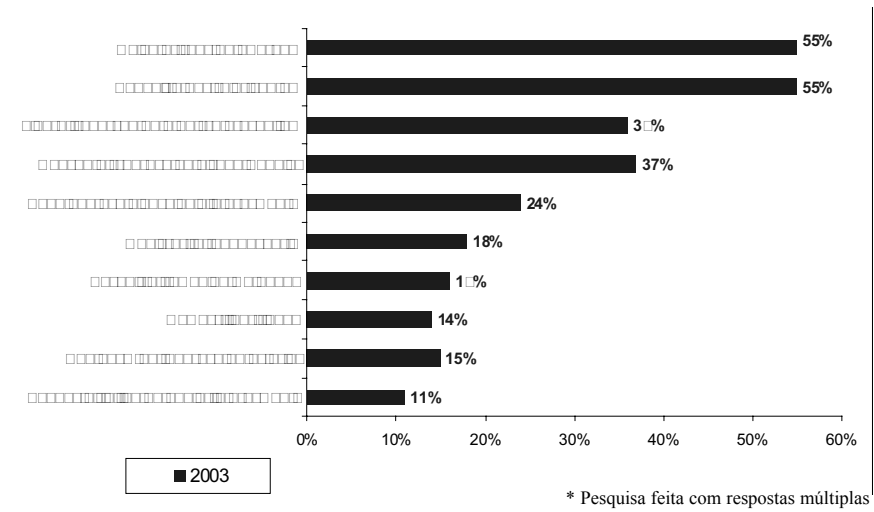
assim, realizando o sonho de ser o dono de seu negócio.

De acordo com *The Outsourcing Institute*, em pesquisa aplicada no ano de 2003 com cerca de 2 mil de seus associados, identificou-se as dez principais razões que levam as empresas a optar pela terceirização, conforme **gráfico 2**.

A pesquisa realizada pelo Cenam fez uma abordagem entre empresas de variados setores da economia, destas empresas, 41% eram do setor industrial, 32% do setor de serviços e 27% do setor comercial. Em relação ao porte das mesmas, 40% eram de médio porte, 31% de grande porte e, 29% de pequeno porte. A pesquisa foi realizada em 1992, e, em 2005 ela foi reaplicada com a mesma abordagem. Foram pesquisadas cerca de 2.850 empresas. Serão apresentados outros dados desta recente pesquisa no decorrer deste trabalho.

A necessidade de melhorar o foco nas atividades fim da empresa e a redução de custos foram fatores preponderantes, com 55% de respostas para cada um dos itens. Liberar recursos para outros propósitos atinge o percentual de 36%, e de certa forma este índice reforça o

GRÁFICO 2: RAZÕES PARA TERCEIRIZAR



* Pesquisa feita com respostas múltiplas

item melhorar o foco da empresa, pois isto faz com que essa concentre seus recursos (pessoas, investimentos) em sua atividade principal. De acordo com esta pesquisa, compartilhar riscos, obter vantagens de recursos no exterior e entregar a atividade para um parceiro em função da dificuldade de administrá-la internamente são os fatores que menos instigam a opção em terceirizar.

Nos países mais desenvolvidos, já se registra um novo conceito no processo de terceirização chamado de smartsourcing, que se forma quando existe um sofisticado sistema onde há parceria forte entre prestador de serviços/produto e o tomador destes. Ambos se relacionam de maneira a não haver segredos, trabalhando em sincronia para que se conquiste a execução das tarefas com melhor qualidade, com mais tecnologia, sem abandonar as possibilidades da redução dos custos para ambos (SILVA, 1997).

No caso do Brasil, alguns autores já percebem atividades similares às que ocorrem nos países desenvolvidos. Ao se fazer uma análise na realidade brasileira, é possível constatar que o processo de terceiriza-

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 14

ção vem sofrendo alguns ajustes. O que antes se caracterizava por uma relação de certa forma distante — em que se repassavam alguns serviços isolados e até mesmo dissociados da atividade essencial da empresa, caracterizando a prática do *dumbsourcing* —, foi se transformando, a ponto de se registrar atualmente um número expressivo de empresas que, ao praticarem a verdadeira terceirização, conseguem estabelecer uma relação de parceria simbiótica, culminando com o fato de que algumas dessas já fazem a opção por transferir inclusive atividades fim.

No país, o exemplo mais marcante é o da fábrica de caminhões da Volkswagem, em Rezende-RJ. A terceirização naquela unidade fabril já ultrapassou os limites de transferir somente atividades de apoio. A empresa foi estruturada no sentido de solicitar o fornecimento de itens que antes eram considerados como integrantes de suas competências essenciais (core business), chegando a inserir em sua linha de produção seus parceiros terceirizados. O processo da pintura automotiva, que até pouco tempo se apresentava como um serviço impensável de se confiar a terceiros, foi transferido para parceiros que executam o serviço dentro da unidade fabril da Volkswagem. Desta forma, ressalta-se que, também no Brasil, já se conta com a especialização de parceiros, pois estes conseguem se apresentar em condições de atender às organizações em suas necessidades mais competitivas (FONTANELLA, 1994).

Na concepção de Silveira et al (2002, p.50), a terceirização está deixando de ser simplesmente a compra de serviços. Essas mudanças proporcionam uma revisão nos conceitos adotados sobre terceirização, sugerindo inclusive que os modelos utilizados também sejam revistos, pois passa a surgir "a soma de partes para complementação do todo", no sentido de unir o capital intelectual do pessoal interno com o do externo, formando uma rede de intelectos que poderá contribuir para a consolidação do sucesso empresarial. Estes autores passam a intitular essa nova forma de trabalho como a terceirização plena ou transferência de atividades e tecnologia.

Seu objetivo é caracterizar um processo que se diferencia pelo surgimento de uma efetiva parceria empresarial, deixando de lado a simples prestação de serviço. Neste novo conceito que surge da "necessidade de descentralização da execução da atividade de produção", se pressupõe a transferência de parte ou da totalidade das atividades que antes eram executadas de maneira direta pela empresa, fazendo surgir a 'fábrica dentro da fábrica'. Ainda, pode ser compreendido como um "contrato de parceria empresarial por resultado, no qual o novo parceiro assume com integral responsabilidade o processo produtivo no seu todo ou em parte". Para estes autores, é possível discutir que a estrutura do processo de terceirização está sendo redesenhada.

A terceirização plena, no entender destes autores, opera uma mudança de cenário, sendo possível descrever que, além da mudança de conceito, que deixa de ser uma mera compra de serviço e passa a ser uma compra de produto, vem alterar o grau de responsabilidade dos parceiros, que passam a se relacionar com o compartilhamento, tanto de deveres quanto de riscos. Assim, surge a necessidade de um ajuste jurídico, pois deixa-se de tratar de uma situação de prestação de serviço, que "acarreta uma desvinculação da restrição estabelecida na Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho - TST" (SILVEIRA, 2002).

Não se pode deixar de perceber que terceirizar não significa que as atividades repassadas a terceiros devam ser abandonadas. As empresas que optam em trabalhar com a terceirização devem estabelecer rotinas de acompanhamento de seus prestadores de serviços, tanto em relação à qualidade do serviço/produto, quanto das novas tecnologias que podem ser ofertadas. Apesar da racionalização de custos, não devem

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 16

deixar de ter certeza sobre a idoneidade do parceiro, que deve cumprir na íntegra questões legais. Com efeito, a ação das empresas em processo de terceirização repousa no fato de que a economia de escala, a curva de experiência e a utilização de métodos mais modernos e produtivos podem possibilitar ao terceiro a otimização econômica dos processos e a melhoria da qualidade do produto ou serviço fornecido ao tomador.

Uma visão histórica da terceirização

Terceirização não é um assunto novo, muito embora o termo "terceirização" seja recente. Na verdade, sua origem remonta à década de 40, quando os Estados Unidos se aliaram aos países europeus para combater as forças nazistas e, posteriormente, o Japão. Ganhou relevância ao longo da Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas americanas precisavam melhorar sua capacidade produtiva. Estas optaram em transferir para terceiros atividades que não se demonstravam estratégicas para o seu negócio principal, que era produzir as armas necessárias para manutenção da supremacia aliada. Descobriu-se que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos – como limpeza, vigilância e alimentação – poderiam ser passadas a outras empresas prestadoras de serviços. A guerra findou-se e esta prática administrativa se concretizou a partir da década de 50, quando ocorreu um desenvolvimento acelerado da indústria na tentativa de suprir as lacunas abertas com a Segunda Guerra Mundial. A idéia evoluiu e consolidou-se como uma técnica administrativa eficaz, quando aplicada de forma adequada (LEIRIA, 1992; SILVA, 1997; GIOSA, 2003).

Um momento importante foi a introdução do downsizing, que se caracteriza por tentar enxugar o organograma da empresa por meio da redução dos níveis hierárquicos, desta forma minimizando a quantidade de cargos e, agilizando a tomada de decisões, pela eliminação de níveis intermediários. No entendimento de Giosa (2003), o *downsizing* fez com que as empresas passassem a se reorientar empresarialmente e percebessem a possibilidade de reexaminar o papel da organização, transferindo para terceiros a incumbência da execução de atividades de apoio, e passando a se concentrar na sua atividade vocacional. Seria necessário questionar qual a verdadeira visão da empresa e, a partir disto, conseguir visualizar quais seriam as atividades que poderiam deixar de ser executadas internamente e transferidas para executores externos. Assim, surge a expressão *outsourcing*, um termo na língua inglesa advindo da junção da palavra *out* – fora – com a palavra *source* - origem, fonte – significando o suprimento de atividades em base a fontes externas. Da mesma forma, se compreende o termo cunhado em português, terceirização.

A terceirização se constitui como um fenômeno difundido no mundo moderno. Neste sentido, Giosa (2003) afirma que terceirizar não se constitui em novidade no mundo dos negócios. E esta se estabelece quando se contrata empresas especializadas que conseguem suprir a execução de atividades que não necessariamente precisam ser desenvolvidas no ambiente interno da organização.

Dentro da realidade mundial, no final dos anos 90, as empresas começam a colocar os clientes como centro de suas atenções. Voltar-se para eles e conhecer o seu perfil passou a ser condição diferenciadora para a conquista do mercado. Para atender este novo caminho as pequenas e médias empresas mostravam mais agilidade, e assim, conseguiram quase que de pronto aproveitar a situação e conquistar fatias representativas dos clientes ávidos em serem valorizados e atendidos em suas especificidades. Em contrapartida, as empresas de grande porte encontraram dificuldade em reagir dentro deste processo, passando a refletir e visualizar possíveis saídas para que se estabelecessem

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 18

no mercado competitivamente (GIOSA, 2003). Nesta análise, a terceirização se apresentou como uma aliada para a conquista de agilidade e capacidade de atender as particularidades da clientela.

No caso do Brasil, a terceirização também passou a ser difundida a partir dos anos 90, embora implementada sob outro enfoque. Para Giosa (2003, p.13): "A recessão como pano de fundo levou também as empresas a refletirem sobre sua atuação". As empresas brasileiras, a exemplo da adoção da terceirização por outros países, acolheram quase que de pronto a nova possibilidade. Percebeu-se que a terceirização fomentava "a abertura de novas empresas, com oportunidades de oferta de mão-de-obra, restringindo, assim de certo modo, o impacto social da recessão e do desemprego". Porém, vale registrar que o rápido aceleramento do processo de gestão da terceirização no país se deu em função do perfil do brasileiro, cujo principal objetivo consiste em montar uma empresa, "ser o dono do seu próprio negócio".

Inicialmente denominada de contratação de serviços de terceiros, a terceirização no Brasil era aplicada apenas para reduzir os custos de mão-de-obra, não possuindo como meta gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. As empresas prestadoras, por sua vez, não se preocupavam em melhorar seus serviços, nem buscavam especialização, melhoria da qualidade e competitividade. Mas faz-se necessário registrar que no Brasil a prática da terceirização foi introduzida pelas fábricas de automóveis multinacionais, que importavam de seus países de origem, ou de outras sucursais, a experiência do processo. Estas se caracterizam como montadoras de veículos e têm a agilidade como meta. Portanto, se apresentam dependentes da produção de peças elaboradas por outras empresas.

Muitos segmentos se especializaram na prática da terceirização, utilizando a contratação de serviços para o setor de produção. Assim, a terceirização pode ser considerada uma técnica de administração que toma por base um processo de gestão que pode levar a organização a mudanças estruturais, culturais, de procedimentos, sistemas e controles. E ainda, possibilitar a capilarização para toda malha gerencial, no sentido de conseguir "atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa em sua atividade principal". Portanto, é possível propor que o sucesso da terceirização condiciona a visão estratégica dos dirigentes quando estes fazem a opção da utilização da mesma, "de modo que ela se consolide como metodologia e prática" (GIOSA, 2003).

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 20

Gerenciamento da terceirização

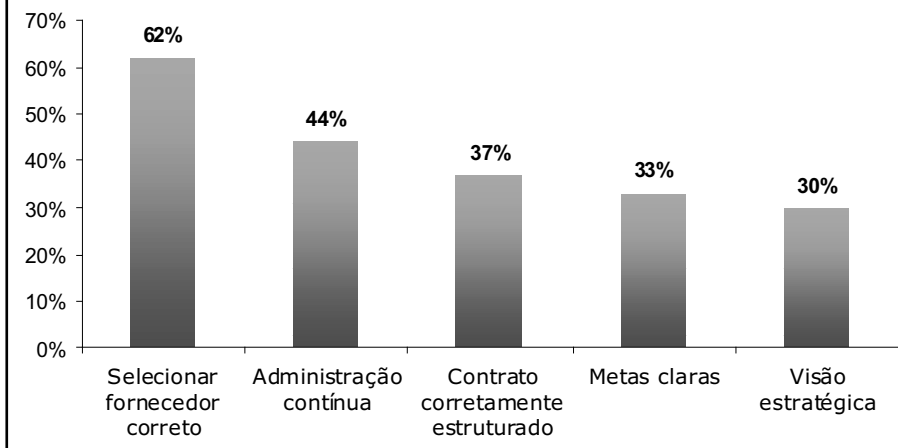
Ponto fundamental a se trabalhar quando se opta por terceirizar está em acompanhar sistematicamente os preceitos contratuais, e verificar amiúde os padrões do produto/serviço ofertado. Ou seja, deve-se praticar uma vigilância constante e consistente das atividades desempenhadas pelos parceiros. A organização deve ter sempre em mente que é o seu nome que está no mercado e é com ela que o cliente mantém a relação. Não é salutar que uma empresa explique uma ineficiência, seja de produto ou de serviço, evidenciando para o cliente que a responsabilidade é do terceirizado.

A atividade empresarial inclui parcelas de risco, mas isso não pode significar que se devam tomar decisões imprudentes. É necessário para a empresa que venha a fazer a opção em terceirizar, identificar riscos, quantificá-los e somente depois disto partir para sua administração. Definida a opção de maneira coerente e objetiva, as empresas efetuam a identificação das atividades que podem ser confiadas a prestadores de serviços (LEIRIA, 1992b).

Em pesquisa aplicada pelo *The Outsourcing Institute*, verificaram-se os fatores mais importantes para o alcance do sucesso da terceirização, conforme **gráfico 3**.

A seleção correta do prestador de serviço foi apontada por 62% dos participantes como o fator mais importante para o sucesso. Em seguida, veio a administração contínua do processo, que obteve 44% de importância para os respondentes. Outros itens considerados importantes foram: a necessidade de um contrato corretamente estruturado, 37%; metas claras e compreensíveis, 33%; e a visão estratégica, com 30%. Ao se analisar esses fatores, percebe-se que os principais estão ligados diretamente à maneira de gerenciar a terceirização. Pois, selecionar o melhor fornecedor para a necessidade que se apresenta, e manter a administração contínua e estruturar um contrato adequado são fatores de controle do processo.

GRÁFICO 3: FATORES MAIS IMPORTANTES PARA SUCESSO DA TERCEIRIZAÇÃO



* Pesquisa feita com respostas múltiplas

Fonte: The Outsourcing Institute, 2003.

Leiria (1992a) alerta que, se ainda não existir na empresa a prática da terceirização, faz-se necessário divulgar ao máximo a decisão de terceirizar de maneira a obter o objetivo estabelecido. É adequado que se realizem seminários internos para informar aos colaboradores responsáveis pela contratação; seminários externos e convênios, de maneira a criar mercado para atender as fases da terceirização; montagem de cadastro com empresários locais que tenham potencial para contratação na prestação dos serviços, evitando contratar um terceiro que só tenha aquele tomador como cliente.

De acordo com Martins (2005, p.51), corre-se risco quando se contrata um prestador de serviço que tenha somente um tomador: "pode gerar presunção de dependência ou subordinação e de trabalho, caracterizando o vínculo de emprego entre as partes". Entende-se que é salutar incentivar que o fornecedor tenha outros clientes, evitando a contratação de ex-colaboradores para prestar serviço igual, fazendo com que este assuma o rótulo de ‘autônomo’ sendo que na realidade isto não se caracteriza. Este fato poderá ensejar a continuação do "vínculo

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 22

de emprego, bastando que continue a persistir o elemento subordinação".

Faz-se necessário que os colaboradores, que de alguma maneira estejam envolvidos por um processo de terceirização, se sintam parte integrante do movimento desde o início, pois mesmo quando em fase de projeto, estudos deverão ser implementados, e ocorrerá que algumas empresas interessadas em ofertar o serviço terão que visitar a provável tomadora de forma a conhecer os processos e as exigências que deverão acatar. Desta forma, se os envolvidos no processo estiverem bem informados, se sentindo seguros, poderão contribuir para que o processo se concretize sem grandes traumas organizacionais (BARROS, 2002).

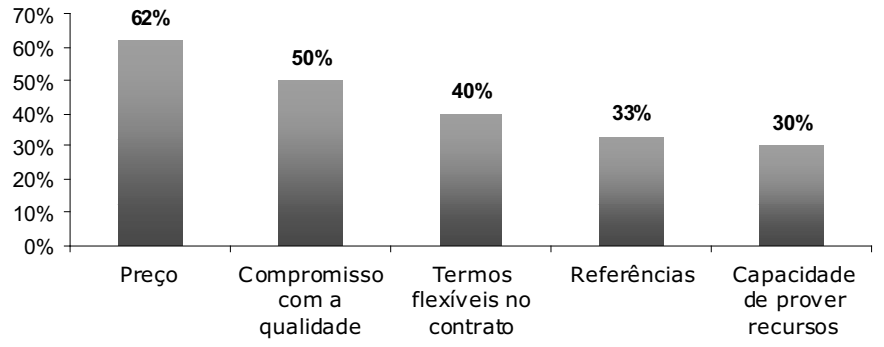
O público interno deve ser habilitado a abandonar a visão departamental e ser preparado para ter uma visão global do negócio, ou seja, deve desenvolver sua capacidade no sentido de entender sobre os aspectos relacionados ao custo, a legalidade e contratos, dentre outros. É aconselhável que esses passem a perceber como funciona a atividade e o negócio do prestador de serviço ou do fornecedor de algum componente, pois é certo que terão de interagir. O colaborador convidado a mudar de patamar, passando a ter uma visão do negócio como um todo, aprende a lidar com dados que poderão contribuir sobremaneira para o bom andamento do processo de terceirização, tais como, fazer comparativos entre o custo de compras indiscriminadas e o estoque; adequar os produtos e serviços ao fator tempo; racionalizar o uso dos equipamentos. Quando não se prepara o pessoal adequadamente, corre-se o risco de prejudicar a parceria (LEIRIA, 1992b). Para Silva (1997, p. 129): "O maior inimigo de um processo de terceirização é o boato. Qualquer tentativa de se desenvolver um estudo de terceirização em sigilo pode levar o projeto ao insucesso".

Após identificar as áreas necessárias a serem terceirizadas, e de serem definidos o perfil e os critérios exigidos dos terceiros, a empresa contratante necessita examinar alguns pontos: a empresa candidata à contratação deve estar regularizada, com todas as licenças necessárias e que são exigidas por autoridades públicas; e, essa regularidade deve existir antes da elaboração do contrato. É aconselhável evitar sociedades realizadas nas vésperas da contratação. Outra recomendação feita consiste em "recusar empresários de uma só contratação e empresa em nome individual ou aquelas que não exibam sua contabilidade antes da contratação" (LEIRIA, 1992a).

Em sua pesquisa, o *The Outsourcing Institute* questionou a respeito da escolha do fornecedor. Quais seriam os fatores mais importantes na escolha do mesmo? O **gráfico 4** demonstra os resultados.

O aspecto mais importante na escolha do prestador de serviço é o

GRÁFICO 4: FATORES MAIS IMPORTANTES NA ESCOLHA DO FORNECEDOR



* Pesquisa feita com respostas múltiplas

Fonte: The Outsourcing Institute, 2003.

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 24

preço. O compromisso do prestador de serviços com a qualidade foi indicado por 50% das empresas pesquisadas. Um contrato com termos flexíveis se apresenta significativo para 30% dos entrevistados. Outros dois pontos considerados relevantes foram: o fato de o prestador já possuir outras referências de mercado, com 33%, e a efetiva capacidade do fornecedor de prover recursos, com 30%.

Um aspecto a ser investigado é sobre a questão da idoneidade do terceiro. Cabe à empresa contratante verificar a relação da empresa contratada com seus recursos humanos, tentando verificar os aspectos inerentes ao contrato de trabalho; aos recolhimentos necessários; aos pagamentos devidos, e todas as determinações de proteção ao trabalho e ao salário. Devido à extensa gama de verificações necessárias, aconselha-se, pelo menos em um primeiro momento, o auxílio de especialistas na área de terceirização. De acordo com Leiria (1992a), ao se valorizar a idoneidade, a tendência é que todos ganhem – os profissionais, os empresários contratantes, a sociedade como um todo. Inclusive com a desobstrução do Judiciário, pois os motivos que levam a recorrer à Justiça tendem a diminuir.

Um aspecto delicado, e que deve ser controlado, é a relação de subordinação que pode surgir. Quem compra o serviço não pode, sob pena de estar infringindo a legislação, subordinar o realizador de serviços. Não se pode contratar uma prestadora e tratá-la como um departamento da empresa, o que caracterizaria uma relação de subordinação. Os contratos devem ser bem amarrados de forma a deixar evidente que o contratado já possuía *know-how* da execução do serviço contratado. Deve-se evitar a existência de descrição excessiva de como o terceiro deve desenvolver suas atividades, assim como o horário detalhado, o que demonstrar que "há um só senhor", transformando o terceirizado em um controlado e não em um empresário parceiro. Na tentativa de evitar "o elemento pessoalidade pertinente ao contrato de trabalho", é adequado que se solicite a rotatividade dos prestadores de serviço (LEIRIA, 1992a; SILVA, 1997; MARTINS, 2005).

A pressa operacional não pode justificar os riscos jurídicos que as empresas venham a incorrer caso estabeleçam contratos com terceiros de forma imprudente e desleixada. A contratação deve se mostrar viável nos aspectos econômicos e jurídicos. É necessário estabelecer a garantia de que se obterá a realização do objeto acordado no contrato dentro das condições técnicas desejadas. E não é adequado elaborar um contrato que proteja apenas o tomador de serviços, tentando assim ganhar vantagem sobre o contratado. É importante que o contrato seja estabelecido resguardando ambas as partes, pois a Justiça do Trabalho atua no sentido de resguardar o trabalhador que se apresenta passivo, alheio e, de certa forma, desprotegido dos termos acordados. Por vezes, se descobre tardiamente que a inviabilidade jurídica traz a inviabilidade econômica do contrato que foi elaborado e aprovado sem as devidas precauções (LEIRIA, 1992a). De acordo com o entendimento de Martins (2005), o papel aceita qualquer coisa, mas o que vale é a realidade dos fatos.

Humanizando o processo de terceirização

Quanto mais os estudos sobre administração avançam, mais evidenciam que o verdadeiro diferencial competitivo de uma empresa está diretamente relacionado com o fator humano, na forma como se constitui uma equipe de trabalho. Pouco resolve ter a possibilidade de fazer uso de tecnologia avançada e de instalações físicas primorosas, se a essência da organização – as pessoas – não estiver suficientemente qualificada e engajada nos objetivos da organização. Deve ser finalidade dos administradores procurarem a adaptabilidade e a sintonia necessárias entre as pessoas e os traços típicos da organização, de forma a proporcionar que a soma dos esforços conquiste o sucesso

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 26

almejado (FONTANELLA et al, 1994).

No que tange à terceirização, um fato deve ser relatado. É possível perceber com certa regularidade a existência de tratamento diferenciado entre os colaboradores efetivos da empresa e os prestadores de serviço das empresas terceirizadas, que se encontram dentro da unidade produtiva da empresa tomadora. Este acontecimento, no Brasil, pode ser justificado em função do início do processo de terceirização, quando o objetivo primeiro se configurava na redução de custos a qualquer preço. Era comum se fazer uso de trabalhadores com pouca qualificação como uma forma de se adequar ao valor acertado pelo prestador e tomadora, sendo que o pessoal da empresa prestadora se satisfazia em receber uma remuneração inferior e praticamente sem benefícios. Esta distorção possivelmente foi a geradora de uma visão equivocada sobre o profissional terceirizado, causando impactos no relacionamento dentro das empresas, entre o colaborador do tomador e o do terceirizado (BARROS, 2002).

O colaborador do prestador de serviço tem necessidades iguais aos que trabalham para a tomadora. Assim, não se justifica que se tenham dois pesos e duas medidas para o tratamento dado. Muitas vezes, o pessoal do terceirizado anseia em se tornar um contratado do tomador, pois se sente uma pessoa desqualificada. Dentro do seu pensamento, esta seria a maneira de conquistar um tratamento igualitário. Assim, se faz premente humanizar o trabalho terceirizado. Todos precisam se sentir parte integrante e fundamental do processo produtivo.

A terceirização como uma modernização de negócios

Muitos são os defensores da terceirização como uma prática que se estabelece com o propósito de ofertar maior qualidade, dinamicidade, flexibilidade e rearranjo dos custos para as empresas tomadoras de serviço. Mas como toda ferramenta que é inserida no contexto organizacional, esta deve ser amplamente analisada e contextualizada no sentido de que venha efetivamente auxiliar as empresas a modernizar seu processo de gestão.

A terceirização estimula o desenvolvimento de novas micros e pequenas empresas constituídas por aqueles que foram ou serão demitidos no processo de transferência das atividades, de maneira que esses se estabeleçam "como se fossem microorganismos organizados confederativamente, sob o pressuposto de que hoje é muito mais importante ser o melhor do que o maior"(SILVA, 1997, p.40). Apesar da lógica pertinente a esta condição, não se pode esquecer que esses novos empresários necessitam de estrutura para se adequar; de capital para investimentos e para desenvolver suas potencialidades. Desta forma possibilitando que esses consigam atender não só a empresa parceira no momento, mas que tenham condições de conquistar novos clientes e, assim, alcançar a possibilidade de se manter sustentável, não se atrelando à armadilha de ter somente um cliente.

A terceirização como uma modernização de negócios só se justifica se as bases se estruturarem dentro de um contexto forte e seguro. Não adianta para nenhum dos lados fazer opções impensadas no afã de conquistar uma nova gestão competitiva, se essa não estiver conectada a princípios básicos que norteiam o bom caminhar de uma estrutura organizacional. As vantagens devem ser divididas igualitariamente, deve-se estimular o jogo do ganha-ganha.

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 28

Tendências da terceirização

Já no ano de 1992, Queiroz comunicava que a tendência mundial do processo de terceirização estava em enfocar as parcerias, redimensionando as estruturas da organização de forma que essas tendam a se desverticalizar para tentar conquistar maior mobilidade competitiva, suscitando a criação de associações, alianças estratégicas, condomínios. As empresas devem se unir no sentido de conquistar novos empreendedores, sejam estes seus colaboradores internos ou seus parceiros externos.

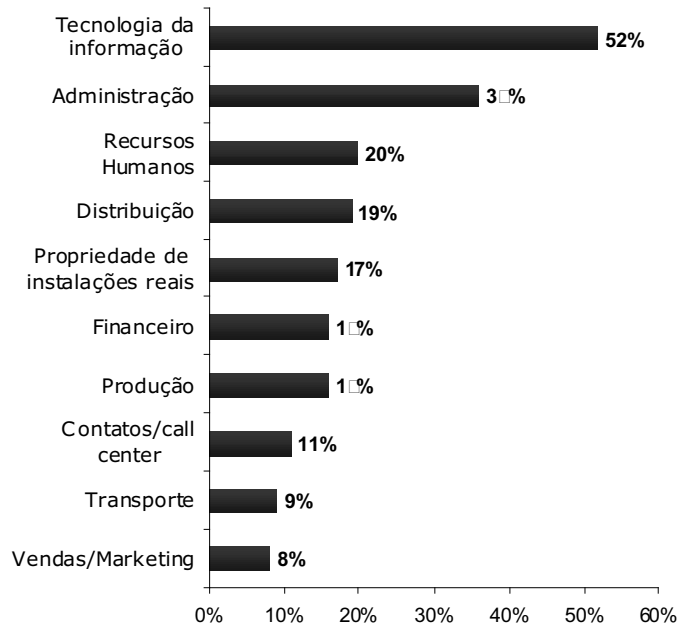
É comum que algumas empresas, ao optarem em terceirizar determinada área, dêem oportunidade para que seus colaboradores, por meio da abertura de um novo empreendimento, iniciem a passagem para se tornarem empreendedores. Aqueles que conseguem aproveitar tal oferta conquistam novas perspectivas de carreira, possibilitam ao menos a manutenção dos seus ganhos, e normalmente conseguem perceber que, por meio deste processo é possível o surgimento de um empresário que obtenha de fato o crescimento de seus ganhos, que até então se apresentavam fixos e, geralmente, sem uma real perspectiva de aumento (QUEIROZ, 1992).

Surge o entendimento que somente por meio destes protagonistas é possível a conquista de uma nova construção da economia. Para Nasbitt (1999, p.5), o empreendedor é fundamental na construção da economia global. Para ele, quanto maior a economia global, mais poderosos se tornam os protagonistas menores. Ao se perceber a terceirização como a transferência de atividades para empresas menores, se consegue verificar que as empresas maiores "estão descentralizando e reconstituindo a si mesmas como redes de empreendedores".

Cabe à empresa perceber que não existe a necessidade de ter unidades em todos os locais, mas sim estar presente comercialmente por meio de sua rede de relacionamentos. Assim, uma das tendências da terceirização está em delegar a terceiros atividades que ainda não são repassadas, conseguindo a agilidade e expertise necessárias para entrar no mercado global. Neste sentido, se estabelece o que Kanter (1996) denomina como estratégia de cooperação: parcerias efetivadas entre fornecedores e clientes, participando de redes que dêem às pequenas e médias empresas acesso aos melhores recursos. Toda esta movimentação ocorre no intuito de que os parceiros consigam se estabelecer neste mundo competitivo.

Dentro do contexto do ano de 2003, o *The Outsourcing Institute* verificou quais os processos mais comumente terceirizados pelos entrevistados conforme **gráfico 5**.

GRÁFICO 5: O QUE TEM SIDO TERCEIRIZADO



* Pesquisa feita com respostas múltiplas

Fonte: The Outsourcing Institute, 2003.

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 30

De acordo com a pesquisa, 52% das empresas terceirizam seu setor de Tecnologia da Informação - TI, e 36%, a administração, principalmente gestão e manutenção em TI; 20% confiam as suas questões de recursos humanos para terceiros; a distribuição dos produtos obteve 19%. Os processos menos terceirizados estão concentrados na área de vendas/marketing: apenas 8% dos entrevistados terceirizam estes processos. Assim, é possível perceber que as empresas tendem a se concentrar em suas atividades essenciais, ou seja, dirigir seus esforços para seu foco, re-definindo seus objetivos. Esta perspectiva as leva a se especializa-r em suas vocações, passando a outras empresas atividades possíveis de serem transferidas, como já enfatizado.

Pastore (2003) faz esse anúncio — "o mundo está assistindo ao mais revolucionário processo de terceirização" —, ao registrar a internacionalização da terceirização como uma forte tendência. Os países do primeiro mundo estão repassando serviços, que podem ser considerados de elevada especialidade para profissionais em países que, apesar de serem considerados em desenvolvimento, conseguiram formar especialistas que atendem às suas necessidades. Já se tem registro de que alguns hospitais americanos fazem uso de radiologistas na Índia para efetuarem o laudo médico.

Os casos de offshoring, que vem a ser a terceirização de processos de negócios no exterior, que Pastore denomina como internacionalização da terceirização, tem precedentes no setor industrial e no de TI. Segundo estudos realizados por especialistas da *Wharton University* e da empresa de consultoria A. T. Kearney Consultancy, ambas americanas, existe um grupo de países que atraem grandes empresas para a terceirização por meio de *offshoring*, conforme **quadro 1**.

Os critérios que qualificam estes países estão divididos em quatro categorias, de pesos variados: custo, habilidade, disponibilidade de pessoal e ambiente de negócios. A Índia lidera o grupo de onze países

QUADRO 1: RANKING DE ATRATIVIDADE DE LOCALIZAÇÕES NO EXTERIOR

Posição	PAÍS	Posição	PAÍS
1º	Índia	7º	Canadá
2º	Malásia	8º	Chile
3º	República Tcheca	9º	Polônia
4º	Cingapura	10º	Hungria
5º	Filipinas	11º	Nova Zelândia
6º	Brasil		

Fonte: Wharton University, 2004.

que compõe o ranking daqueles que oferecem melhor possibilidade de suporte operacional; o Brasil aparece na sexta posição entre Filipinas e Canadá. Existe previsão de que até o ano de 2015, "os Estados Unidos terão exportado 3,3 milhões de empregos, pagando no exterior cerca de US$ 316 bilhões, em substituição a um trabalho que poderia ser realizado no próprio país, mas a um custo de aproximadamente US$ 800 bilhões!". Assim se institui o que Pastore (2003) preconiza como o vôo dos empregos, pois se faz a opção em terceirizar com prestadores de serviços em outros países, sendo que a empresa não muda de local. "É a migração do trabalho e o estacionamento do capital". Esta tendência somente poderá ser absorvida por países que investirem na educação, na capacitação de profissionais, que trabalharem com leis trabalhistas flexíveis e salários mais baixos. Na concepção deste autor, esta é uma fórmula imbatível.

Desenvolvendo parcerias com a terceirização

O sucesso de um processo de terceirização diferenciado está atrelado diretamente à capacidade de criar e manter parcerias saudáveis entre contratantes e contratados. Para tal, é necessário constituir uma relação amistosa, harmoniosa, baseada na confiança mútua e que consiga estabelecer certa cumplicidade entre os parceiros. É preciso,

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 32

ainda, ter consciência de que esta relação deve ser ajustada constantemente, haja vista o cenário externo que se apresenta em constante mudança. É praticamente inviável dissociar terceirização de parceria, por mais que se consiga o contrário. Ou seja, pode existir parceria sem necessariamente ocorrer algum processo de terceirização, mas dificilmente se consegue êxito em terceirizar se não houver parcerias consistentes.

Para que se estabeleçam parcerias vantajosas para os dois lados – tomadores de produtos/serviços e fornecedores de produtos/serviços – alguns aspectos devem ser percebidos e analisados, como forma de proporcionar que respeito e companheirismo se constituam em elementos na convivência dos envolvidos. Da parte dos tomadores de serviços, é necessário 'vender' a idéia para a sua clientela interna, que deverá estar consciente da importância em se trabalhar dentro do processo de terceirização. Esta se constitui em uma forma adequada de diminuir as resistências localizadas, que poderão surgir em face da não compreensão do que efetivamente está se propondo. Outro aspecto relevante é que as experiências anteriores sejam tomadas como base de comparação. Se essas tiverem se apresentado positivamente, servem como reforço. Mas, se por ventura o resultado anterior não tiver alcançado as expectativas, é importante apresentar as alterações que se efetivaram na tentativa de que a nova experiência venha a trazer as conseqüências almejadas. Fator que se apresenta interessante é buscar experiências comparativas em outras empresas, do mesmo setor ou não; e consultar assessorias que podem apresentar experiências similares (LEIRIA, 1992a; SILVA, 1997).

Deve-se estruturar um órgão de assessoria e de gestão de maneira a contribuir no fornecimento de informações e na administração dos riscos que eventualmente poderão surgir. Não se deve deixar de articular o relacionamento pró-ativo com o sindicato e com o público interno, pois deve-se ter claro que mudanças existirão na relação sindicato/empresa ao se adotar o processo de terceirização. Os sindicatos e os empresários devem compreender que juntos têm uma missão relevante para o bom andamento dos trabalhos. Um aspecto que não pode deixar de ser identificado concerne na cultura da empresa terceira. Faz-se necessário reconhecer "se a cultura do prestador de serviço é compatível com a da tomadora", pois se esta se apresentar com um alto grau de disparidade poderá vir a contribuir para o insucesso na relação de parceria que se pretende constituir (LEIRIA, 1992a).

Da parte das empresas prestadoras de serviços, Leiria (1992a) sugere que apesar do processo de terceirização se apresentar como uma maneira de obter e ampliar o seu mercado de atuação, deve-se ter claro a dificuldade em atender algumas empresas do mercado em função da velocidade inerente à manutenção da competitividade. Assim, estas devem se preocupar em demonstrar a sua capacidade técnica para atender as necessidades do tomador; apresentar para este as vantagens e desvantagens do processo, auxiliando-o em perceber os benefícios que este pode ter ao confiar o serviço para a empresa 'terceira'. Aceitar que dificuldades iniciais irão surgir e essas devem ser trabalhadas no conjunto, demonstrar que por vezes abrir mão de uma atividade pode fazer com que a empresa tenha a possibilidade de vir a conquistar maior especialização no seu foco de mercado.

Os dois lados da relação de um processo de terceirização devem trabalhar em conjunto no sentido de criar a demanda na comunidade, pois assim o processo pode incentivar a criação de novas empresas que poderão contribuir para o desenvolvimento econômico-social daquela localidade, além de possibilitar a concorrência entre os terceiros, fazendo surgir novas empresas que ofereçam o mesmo serviço, aumentando a especialização da oferta e evitando a armadilha de empresas de serviços exclusivas, assim como não se ter a necessidade de importar

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 34

serviços/produtos de outra região. Desta forma, é possível aventar que a terceirização consegue estabelecer um ciclo virtuoso (FONTANELLA et al, 1994).

É possível garantir a qualidade na terceirização?

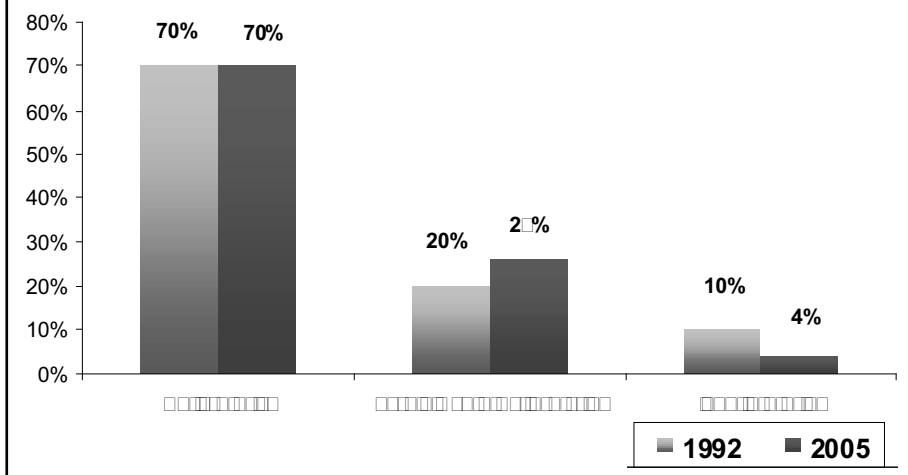
Sim, desde que as partes estejam imbuídas em conquistar uma relação de parceria sólida e calcada em preceitos que se apresentem harmoniosos e salutares para ambos. Desde que o jogo do ganha-ganha seja estabelecido já no preâmbulo das tratativas do planejamento do processo. Que as partes se respeitem mutuamente estando sempre preocupadas em lapidar constantemente a relação no sentido de que os objetivos comuns traçados sejam alcançados.

Por meio da pesquisa aplicada por Giosa em 1992 e reaplicada em 2005, foi possível verificar os níveis de satisfação obtidos com a terceirização, evidenciados no **gráfico 6**.

Ao se comparar os dados da pesquisa de 1992 com a de 2005, 70% das empresas consideraram que os resultados obtidos com a terceirização foram satisfatórios, em ambos os períodos. Em 1992, 10% das empresas consideraram que os resultados foram insatisfatórios; já em 2005, fica evidente a redução no percentual de empresas que ficaram insatisfeitas com o processo, somente cerca de 4% delas. É de se supor que após praticamente treze anos, as empresas tenham aprimorado seus procedimentos ao fazer a opção em utilizar o processo de terceirizar e, assim, conquistado mais sucesso no estabelecimento das parcerias.

Para facilitar a conquista desta relação ideal, faz-se necessária uma seleção criteriosa para encontrar os futuros parceiros. Ouvir os participantes diretamente envolvidos no processo é outro ponto que pode vir a garantir a qualidade na terceirização, já que geralmente conseguem dar contribuições valiosas. Cabe ao tomador deixar claro que

GRÁFICO 6: QUANTO AOS RESULTADOS OBTIDOS



* Pesquisa feita com respostas múltiplas

Fonte: Giosa (2003); Cenam (2006).

a finalidade primeira consiste em satisfazer seu cliente e conseguir conquistar novos consumidores. Que fique evidente para o prestador que a busca pela melhoria contínua do processo é condição capital.

É necessário que o prestador tenha claro que existe a necessidade constante por parte do tomador em observar e avaliar procedimentos e assim ambos poderão trabalhar em conjunto para sanar eventuais problemas assim que estes se apresentem. Indica-se inclusive que sejam elaborados indicadores de avaliação que sejam reconhecidos pelos dois lados como efetivos e objetivos, facilitando, assim, o acompanhamento do processo, e proporcionando maior segurança ao prestador, que tem como se balizar para saber se suas atividades estão saindo a contento. O objetivo de um conjunto de indicadores é verificar a qualidade e a eficácia do serviço que foi acordado entre as partes (BARROS, 2002).

Por parte do prestador, é imprescindível que se apresente efetivamente como um especialista no serviço ou produto que está ofertando,

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 36

e que desenvolva o espírito empreendedor, pois somente assim estará apto a participar junto com o tomador na conquista dos resultados. Que conheça detidamente as metas definidas pelo contratante, que esteja sempre vigilante no sentido de que seus colaboradores estejam capacitados técnica e operacionalmente para a execução de suas atribuições.

Terceirização na administração pública

Inspirados nos exemplos positivos dos governos dos países desenvolvidos e no sucesso que algumas empresas privadas alcançaram com o uso da terceirização para o seu desenvolvimento, a União, os Estados e os Municípios passaram a adotar a nova forma de gestão administrativa. Mas, vale registrar que esta se deu de maneira dispersa. É fato que algumas representações governamentais já fazem uso do serviço de terceiros há bastante tempo para atender na construção de estradas, na coleta de lixo, no transporte público, no recolhimento de taxas e impostos, na prestação de serviços de saúde, dentre outros.

A sociedade passa a exigir uma nova performance do Estado, de maneira que este se torne mais ágil e eficaz. Desta forma, a terceirização para o Estado representa a intenção deste em se concentrar em suas atividades fundamentais e transferir para empresas privadas as tarefas de suporte. A expectativa estabelecida quando o Estado se libera das atividades de suporte consiste em: agilizar seus serviços, pois tende a reduzir a burocracia; liberar recursos financeiros e humanos para se dedicarem com maior presteza às atividades principais; otimizar seus custos administrativo e trabalhistas; tentar reduzir investimentos em estoques, máquinas, equipamentos, dentre outros; promover a geração de novos empregos, de novas empresas e gerar impostos que irão se reverter em benefício da comunidade (LEIRIA, 1992a; MARTINS, 2005).

Um fato a ser analisado na questão da terceirização na administração pública no Brasil, consiste em se defrontar com o princípio da legalidade onde o administrador público somente pode fazer o permitido em lei. Essa preconiza que toda compra de bens ou serviços no setor público deve se dar por meio de licitação pública, basicamente na forma das Leis 8.666/93 e 9.854/99, sendo assegurado a todos os participantes igualdade de condições. Na visão de Martins (2005), a exigência da concorrência pública pode se apresentar como fator inibidor da corrupção na contratação.

Já é possível verificar a terceirização da coleta de lixo, do transporte público, da medição do consumo de água, e de energia elétrica, na distribuição das contas dessas. Verifica-se inclusive a terceirização de frotas de veículos, a contratação do serviço de rádio-taxi, ambos no sentido de evitar a imobilização do dinheiro público na aquisição de automóveis e na manutenção da frota. Nos EUA, já existe a terceirização de presídios, tendo-se registro de estudos no Brasil para que esta prática seja instituída.

No entendimento de Martins (2005), o que se deve perceber é que, quando o Estado faz a opção em terceirizar ,a tentativa é a de se reduzir a burocracia estatal, se dedicando a desenvolver com maior afinco e presteza as atividades fundamentais, transferindo assim atividades passíveis de serem exercidas por terceiros, que normalmente oferecem mais eficiência. Mas este mesmo autor informa que a Administração Pública não pode terceirizar os serviços da justiça, segurança pública, fiscalização e diplomacia, dentre outros. Todos aqueles que se apresentarem como característicos ao serviço público.

Para maiores esclarecimentos a respeito da terceirização no serviço público, consultar a Lei n° 11.079/04, que institui as Parcerias Público/Privada – PPP e a Lei n° 9.637/78, que define os Contratos de Gestão.

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 38

Quarteirização

Quarteirizar consiste em entregar a um terceiro a gestão das relações com outros terceiros. Saratt et al (2000, p.11) definem como: "espécie do gênero terceirização que consiste na delegação a um terceiro especialista da gestão da administração das relações com os demais prestadores de serviços". Essa modalidade surgiu da necessidade em se aumentar a profissionalização da cadeia de relacionamentos entre as empresas, onde todos devem evoluir e tentar contribuir para a conquista de melhores resultados. A quarteirização surge com força a partir do momento em que as empresas passam a se relacionar com parceiros que assumem, além da execução do serviço, as responsabilidade e a gestão inerentes a estes compromissados com os resultados dos negócios. Ou seja, com a ampliação do leque de possibilidades de troca, fica difícil a empresa tomadora se constituir em uma ótima acompanhadora dos serviços de seus prestadores, mesmo porque não é esse seu *core business*; então optam por contratar novos parceiros que se apresentem como mais eficazes na relação com seus outros terceiros.

Esta é uma prática mais presente em empresas maiores, que costumam ter uma demanda mais intensiva na contratação de parceiros para a execução das atividades e deparam com a difícil tarefa de se estruturar internamente para a gestão de diversos terceiros. Essa necessidade costuma aumentar o custo de terceirização, tendendo a dificultar a evolução do processo. O objetivo da quarteirização consiste em administrar a relação e não apenas o contrato; em administrar o risco econômico, e não somente o jurídico, tentando assim evitar o fracasso dos processos de terceirização que tendem a findar devido à ineficiência da gestão. Além de proporcionar à empresa contratante o monitoramento do desempenho dos parceiros de maneira precisa, porém sem exigir investimento de tempo e de pessoal desnecessariamente (SILVEIRA, 2002).

Para Martins (2005, p.21), a quarteirização pode ser entendida como uma terceirização gerenciada, pois se contrata uma empresa especializada que fica encarregada de gerenciar as empresas terceirizadas que prestam serviços para a contratante. Geralmente, a alternativa consiste em contratar "uma empresa completamente distinta das terceirizadas" que seja especialista em administração ou especializada em determinado ramo de serviço. A idéia é que esta empresa passe a administrar os diversos prestadores de serviço da tomadora, no caso de a empresa ter um grande número de parceiros terceirizados. Este autor aponta uma vantagem e uma desvantagem com a utilização da quarteirização. A vantagem fica expressa no fato de que a empresa consegue delegar para uma empresa especialista a administração das terceirizadas, e a desvantagem se apresenta no custo de contratação desta outra empresa.

Saratt et al (2000) apresentam outras vantagens possíveis de se conquistar com a quarteirização: proporciona a eliminação da estrutura interna necessária para se administrar os contratos e o relacionamento com os terceirizados; permite que um gestor externo consiga atuar como um analista de cenário, que acompanha a evolução dos acontecimentos do mercado possibilitando que se façam correções ou se implementem ações, ao passo que um gestor interno pode não ter esta visão ampliada por estar centrado no mundo intrínseco da organização; possibilita que o gestor externo consiga executar negociações tendo o objetivo primeiro de angariar vantagens para a empresa contratante, evitando assim que os executivos da empresa tenham desgastes desnecessários nessas negociações; cria a possibilidade da implementação de uma política de acompanhamento no sentido de conquistar a melhoria contínua necessária para o sucesso no desempenho organizacional.

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 40

E, assim como ocorre quando se faz a opção em terceirizar, quando se opta por quarteirizar é necessário monitorar o gestor dos contratos. Não significa que não se vá monitorar os serviços. Este cuidado constante e cauteloso poderá viabilizar o sucesso na relação. Reuniões periódicas devem ser estipuladas de forma que se acompanhem sistematicamente os procedimentos adotados. O descontrole poderá ocasionar não somente o insucesso na quarteirização como poderá estar fortemente atrelado ao insucesso de todo o processo da terceirização.

Empresas de trabalho temporário

Leiria (1992a, p.31) alerta para o fato de que não se deve confundir contratação temporária com terceirização. A primeira, no Brasil, é definida "como pessoa natural ou jurídica urbana, cuja atividade é fornecer a outras empresas força de trabalho em caráter temporário". Para maiores esclarecimentos, se faz necessária uma leitura na Lei nº 6.019/74 que regula o trabalho temporário e que autoriza estas empresas a oferecer profissionais das mais diversas especialidades, com o objetivo de atender, em situações emergenciais, às necessidades das empresas solicitantes, e sempre em caráter temporário de no máximo noventa dias. As prestadoras de serviços, que se apresentam como terceirizadas, não colocam uma equipe de trabalho à disposição de outros, mas sim dirigem a execução dos serviços contratados, assumindo o compromisso formal de executar as atividades previamente determinadas, dentro dos prazos e das metas estabelecidas.

Na visão de Drucker (2002), as agências de trabalho temporário desempenham uma função vital, tanto para os colaboradores, quanto para a empresa que necessita da prestação do serviço. Essas empresas alcançam as expectativas dos seus contratantes, pois conseguem gerenciar, colocar e satisfazer tanto aos trabalhadores quanto aos tomadores. Inclusive podendo oferecer talentos altamente capacitados e especializados para atender às necessidades empresariais. O trabalho temporário ainda pode proporcionar, para uma parte da população que por algum motivo se encontra distante da conquista de um emprego fixo, a oportunidade de trabalhar perfazendo uma remuneração que possibilitará que esses se sintam ativos e que possam atender ao menos suas necessidades básicas primárias.

No caso do Brasil, a lei sobre trabalho temporário surgiu exatamente com o intuito de auxiliar essas pessoas que têm certas particularidades, e alguma dificuldade em conseguir trabalho remunerado. Como o caso de estudantes que não dispõem de tempo integral para assumir um emprego regular; para jovens em idade de prestar contas com o serviço militar que têm dificuldades em arrumar um trabalho, já que as empresas contratantes sabem que quando o seu colaborador necessita se afastar em virtude das exigências do serviço militar ou de outro encargo público, ele não poderá fazer qualquer alteração ou até mesmo rescisão do contrato de trabalho; para donas de casa que não podem deixar de atender seus encargos domésticos, mas necessitam de uma remuneração; e até mesmo auxiliar aos aposentados que têm necessidade de renda complementar, mas não querem assumir uma nova rotina de trabalho, o qual já tiveram por mais de 25 anos (MARTINS, 2005).

A empresa que faz uso do trabalho temporário tem a condição de dispor de mão-de-obra extraordinária na quantidade adequada para atender a elevação do volume de trabalho. É possível falar na otimização da produtividade, pois sempre nos casos excepcionais, como férias, doenças, licenças, dentre outros, esta poderá contar com o auxílio rápido e eficaz de prestadores de serviço temporário. Também é possível efetivar colaboradores temporários que tenham demonstrado ótimo desempenho, sem custos adicionais, bastando somente informar à empresa prestadora de serviço temporário para que as providên-

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 42

cias sejam efetuadas (WIEGERINCK, 2006).

O *franchising* se apresenta como uma forma de terceirização

O *franchising* é um sistema de parceria empresarial no qual uma empresa franqueadora vende o conhecimento de operação de seu negócio a terceiros. Ele pode ser percebido como um método onde a empresa distribui e comercializa seus produtos e/ou serviços, sendo que estes, comprovadamente, demonstram ter uma boa aceitação no mercado. A franquia concede ao franqueado o direito de uso e comercialização da marca.

Esta forma de terceirização teve seu início por volta de 1860, por meio da empresa Singer Machine Company, que passou a confiar em pequenos comerciantes para que esses comercializassem seus produtos. Os franqueados se caracterizavam por ser independentes, mas vendiam produtos daquela marca, seguindo alguns padrões previamente definidos pela empresa. A partir da Segunda Guerra Mundial, este método de parceria voltou a ser utilizada visando promover novas frentes de trabalho. No Brasil, esta prática surgiu na distribuição de filmes cinematográficos das grandes empresas norte-americanas; o sistema de franchising no Brasil é tratado através da Lei nº 8.955/94, e este pode ser denominado tanto franchising como franquia (MARTINS, 2005).

O franchising se apresenta como uma maneira de terceirizar, pois procura distribuir a comercialização ou os serviços por intermédio de uma terceira empresa. A franquia vem se apresentando importante tanto para a iniciativa privada como para a pública. No Brasil, pode ser citado o caso dos Correios, que passaram a fazer uso de franchising para conseguir expandir suas unidades de atendimento com menor custo (MARTINS, 2005).

Ao se buscar parceiros por meio do sistema de *franchising*, o franqueador, teoricamente, abre mão da obtenção dos lucros que poderia ter sozinho, caso fosse o proprietário de todas as unidades de varejo. Em contrapartida, este passa a permitir a ampliação de seu negócio, pois o objetivo principal desta ligação entre pares é aumentar as vendas e os negócios da rede. Assim, é possível observar que este sistema tende a proporcionar o estabelecimento de relações saudáveis onde o jogo do ganha-ganha se faz importante e necessário (GUIA DO FRANCHISING, 2006).

Este é o caso do Boticário no Brasil. A empresa fundada em 1977 como uma pequena farmácia de manipulação, e que após adotar o sistema de franquia não parou mais de crescer. Em 1999, eram 1.593 lojas no país e 74 no exterior; atualmente, são aproximadamente 2.300 franquias. O Boticário foi uma das primeiras empresas no País a utilizar o franchising. Segundo a direção da empresa, o sistema permitiu alavancar o crescimento utilizando o investimento de terceiros, que querem montar o próprio negócio. O sistema se apresenta vantajoso, pois enquanto no mercado tradicional o índice de mortalidade de empresas chega a 70%, no sistema de franchising não ultrapassa 4%. Além do mais, o pequeno e médio investidor encontra um suporte mercadológico que dificilmente conseguiria montando o próprio negócio. Em 2001, o Boticário recebeu o Selo Qualidade da Associação Brasileira de *Franchising* – ABF, em reconhecimento à excelência administrativa no relacionamento com a rede de franquias (O BOTICÁRIO, 2006).

Algumas são as vantagens auferidas com a adoção de um contrato de franquia. No que tange ao franqueador, este consegue expandir seu campo de vendas, sem despesas adicionais; já o franqueado passa a comercializar um produto ou serviço, de certa forma já aprovado no mercado. E os dois lados conquistam vantagens que podem ser expressas pelo fato de que se conjugam esforços no sentido de fazer com que o negócio consiga efetivo sucesso. O objeto da franquia – que se esta-

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 44

belece por meio de um contrato bilateral, consensual, oneroso, de duração que pode ser determinada ou não – é a comercialização de produtos ou serviços e o uso da marca, com assistência técnica e até mesmo financeira, para a venda dos produtos, mercadorias, e para a prestação de serviços. O contrato pode ainda conter cláusulas de transferência de tecnologia ou licença de uso de sistema ou método, além do compromisso de fornecimento do franqueador para o franqueado, dos bens/serviços (MARTINS, 2005).

As cooperativas de trabalho

A partir dos anos 90, há o registro de um intenso movimento na constituição de cooperativas, principalmente as instituídas como de trabalho. Na **tabela 1**, que traz números do cooperativismo no Brasil por ramo de atividade no ano de 2004, é possível perceber que as cooperativas de trabalho representam cerca de 25% do total das cooperativas em funcionamento naquele ano, o que demonstra a importância dessas dentro do cenário nacional. No entender de Moraes et al (2003), essa movimentação se justificou, pois os empresários, com a necessidade constante de ganhar competitividade no mercado, perceberam que as cooperativas se apresentavam como uma opção favorável ao processo de terceirização, pois essas proporcionam vantagens se comparadas às empresas mercantis.

As principais características que diferenciam as cooperativas das demais sociedades seriam: a adesão é voluntária, com número ilimitado de associados; todos são sócios e assim têm participação igualitária; deve existir autonomia e independência; neutralidade política; não se discrimina por religião, raça ou condição social; deve fornecer auxílio aos associados. O trabalho em uma cooperativa está a cargo de seus sócios, o que implica dizer que a maioria dos trabalhadores de uma cooperativa de trabalho são sócios-trabalhadores e vice-versa. Outros aspectos ainda a diferenciam, mas esses são mais específicos na questão de constituição da cooperativa, na divisão de cotas, na contagem de votos. Para maiores esclarecimentos, seria interessante fazer consulta às Leis nº 5.764/71, 7.231/84 e 8.949/94, que tratam com maior especificidade dessas questões (MARTINS, 2005; CICOPA, 2006, SARATT; MORAES, 1997; MORAES et al, 2003).

Em 1994, a Organização das Cooperativas do Brasil – OCB contava com apenas 156 cooperativas de trabalho filiadas; em 1997, esse número já era da ordem de 737 e em 2004, essas eram em número de 1.894, oportunizando trabalho para 346.100 cooperados e 4.154 cola-

TABELA 1: NÚMEROS DO COOPERATIVISMO POR RAMO DE ATIVIDADE NO BRASIL 2004

Ramo de Atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.398	865.173	116.919
Consumo	144	1.820.531	7.463
Crédito	1.068	1.890.713	26.068
Educacional	311	66.569	2.827
Especial	9	326	
Habitacional	356	128.940	1.126
Infra-estrutura	171	585.857	5.299
Mineral	37	48.846	27
Produção	136	25.490	373
Saúde	883	326.579	28.249
Trabalho	1.894	346.100	4.154
Transporte	715	52.793	2.590
Turismo e Lazer	14	1.741	5
Total	7.136	6.159.658	195.100

Fonte: Sistema de Informações – OCB, 2006.

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 46

boradores registrados (OCB, 2006). Para Moraes et al (2003), os números apresentados acima se demonstram pequenos se comparados com a força das cooperativas em outros países, como por exemplo, os Estados Unidos, onde 11% da força de trabalho estão diretamente relacionadas às cooperativas. No Japão e na Espanha, esse percentual é de 14% e 18%, respectivamente. No Brasil, no ano de 2004, essas representavam um faturamento estimado de R$ 60 bilhões, correspondendo a 6% do PIB nacional.

Silveira et al (2002, p.66), definem uma cooperativa de trabalho como: "uma associação entre pessoas que se obrigam reciprocamente a contribuir com seus serviços, ou seja, ela aposta no capital humano". Para estes autores, uma cooperativa se caracteriza por não visar lucro, e o resultado do trabalho ser dividido entre os seus cooperados; e ainda, por ser uma sociedade democrática, onde cada associado é autônomo, não mantendo vínculo empregatício com a cooperativa, nem com o tomador de seu trabalho.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho – OIT (apud CICOPA, 2006), uma cooperativa é uma associação de pessoas autônomas que se unem de maneira voluntária para satisfazer suas aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais em comum mediante a constituição de uma associação de propriedade conjunta e que tem uma gestão democrática.

Na Constituição Federal do Brasil, de 1988, no parágrafo 2º do art. 174, ficou estabelecido o apoio do Estado ao cooperativismo: "A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo", mas não se desvincula o fato de que as cooperativas devem estar ligadas a entidades regionais ou nacionais. Porém, foi a partir da publicação da Lei 8.949/94 que as cooperativas de trabalho tiveram impulso e passaram a conquistar espaço significativo no mercado, pois esta lei determina que os cooperados não têm vínculo empregatício nem com a cooperativa, nem tampouco com a tomadora de serviços, assim reduzindo o risco de ser determinada uma situação que poderia onerar e desestabilizar a relação de cooperação (SILVEIRA, 2002).

Em 2005, foi concebido um Projeto de Lei de nº 6.449/05 na tentativa de coibir que continuassem a surgir cooperativas fraudulentas, e definindo efetivamente o que vem a ser ato cooperativo. Portanto, só poderá ser considerada uma cooperativa aquela em que as diretrizes são pautadas em base ao estatuto e pelas assembléias; os sócios assumem a responsabilidade pela gestão e pela organização do trabalho para todos os associados, sem existir intervenção ou dependência externa. O associado participa tanto da gestão quanto é o executor das atividades laborais. O Projeto de Lei visa explicitar a diferença entre trabalho subordinado; trabalho do empresário; trabalhador por conta própria ou autônomo e sócio da cooperativa, de maneira a evitar que o Ministério do Trabalho continue multando as cooperativas pela CLT, quando estas constituem outra forma de trabalho (BARELLI, 2006).

O uso de cooperativas está sendo bastante utilizado na tentativa de evitar ou ao menos minimizar o desemprego, tentando proporcionar trabalho para as pessoas. Ela se caracteriza como uma forma de terceirização, pois geralmente serve para atender a uma ou várias empresas que necessitem dos bens ou serviços que são ofertados por essas. Qualquer atividade pode ser realizada por meio das cooperativas, inclusive as desempenhadas por profissionais liberais das mais diversificadas áreas. Não cabe, porém, a uma cooperativa ser intermediadora ou agenciadora de trabalho, ofertando para alguma empresa prestadores de serviço em caráter permanente. Os cooperados não podem trabalhar em subordinação a qualquer empresa, eles devem ter total autonomia (MARTINS, 2005).

Um empresário não pode dispensar algumas pessoas de seu quadro efetivo, e depois contratá-los por meio de uma cooperativa; a relação de

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 48

subordinação continuará como antes. Para que se estabeleça uma real prestação de serviços por parte de uma cooperativa e que não se configure em vínculo empregatício, Martins (2005) sugere que é imprescindível que os serviços sejam de curta duração, de conhecimentos específicos. Caso ocorra a necessidade de um tempo mais extenso na prestação de serviço ou até mesmo que seja um prazo indeterminado, o autor indica o rodízio de associados, de maneira que não se discuta futuramente o estabelecimento de vínculo de emprego.

Assim, as cooperativas devem ser baseadas em valores de ajuda mútua, onde responsabilidade, democracia e solidariedade se fazem presentes. Os membros das cooperativas devem ser cercados de valores éticos, tendo na honestidade, transparência e preocupação com seus pares o lema de sua existência. No entendimento da OCB (2006), faz-se necessário evidenciar que a razão de ser de uma cooperativa de trabalho está expressa na possibilidade da autogestão. Essa não surge no sentido de atender à demanda das empresas que, por meio do uso de cooperativas, conseguem uma relação de trabalho mais flexível. Geralmente, é a conseqüência que se percebe, mas não é efetivamente o motivo primeiro de uma cooperativa.

Algumas precauções devem ser tomadas para que se evitem problemas na opção de contratar uma cooperativa para desenvolver uma relação de parceria no trabalho. Deve-se verificar na Lei nº 5.764/71, que regula a formação das cooperativas, se a possível contratada apresenta regularidade legal; verificar seu estatuto social, que define os direitos e deveres dos cooperados, a natureza de suas responsabilidades, entre outras definições; deve-se elaborar um contrato de prestação de serviço de maneira a dar garantia jurídica e econômica na relação, mas é necessário que se verifique que este contrato não pode ser elaborado de maneira a suscitar a subordinação ou a ingerência da contratante para com a cooperativa; também, no contrato, não pode existir a previsão de exclusividade, pois, pela legislação, as cooperativas devem ser dirigidas para o mercado e não como prestadoras de serviços exclusivas de alguma empresa mercantil (SILVEIRA, 2002).

Fazer uso de cooperativas para o processo de terceirização é um sistema que se apresenta adequado, haja visto que, por parte da empresa tomadora, o cooperativismo pode auxiliar na resolução de se contratar força de trabalho para a conquista do aumento da produção, pode amparar na redução de custos, bem como, além de se configurar em uma atividade devidamente autorizada por lei, desde que observados seus requisitos. Para os cooperados, pode ser excelente desde que seja efetivamente controlada por eles e pautada na valorização de seus associados, na distribuição igualitária tanto de oportunidades de trabalho como dos recursos auferidos, e que não se permita submissão aos interesses das empresas contratantes, além de manipulação de qualquer espécie (MARTINS, 2005; PIMENTEL (apud SARATT; MORAES et al, 1997)).

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 50

Implantação da terceirização nas Organizações

Levar as organizações a adotar posturas modernas ainda se constitui um desafio constante, porém necessário, pois caso não o façam, tenderão a se apresentar na contramão da história. Entretanto, qualquer tecnologia que se adote tem seus pontos positivos e restritivos. Neste tópico, mostram-se algumas vantagens e desvantagens da implantação da terceirização que mais causam impacto às empresas de um modo geral.

Vantagens

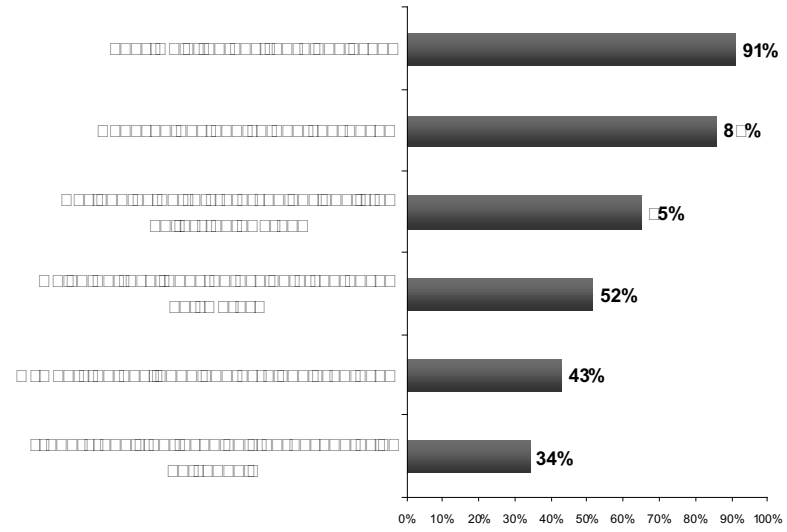
De acordo com Leiria (1992a, p. 53), vários são os aspectos que podem ser percebidos como vantajosos no processo da terceirização, dentre os quais se registram: "diminuição do desperdício; aumento da qualidade; liberação da equipe de colaboradores para outras atividades da empresa; sinergismo nas atividades fim; diminuição das atividades meio que não apresentam ganhos de especialidade; otimização dos serviços; melhor administração do tempo da empresa; tendência a agilizar as decisões; surgimento de novas empresas e empregos; redução do quadro direto de colaboradores; possibilidade do aumento de empregos especializados".

Na pesquisa aplicada pelo Cenam (2006) com empresas do Brasil, as principais vantagens obtidas com a implantação da terceirização estão demonstradas no **gráfico 7**.

Das empresas pesquisadas, 91% acreditam que a terceirização possibilita à empresa manter o foco no seu negócio principal, 86% apontam a redução de custos também como uma vantagem significativa da terceirização. Apenas 43% revelaram que percebem um aumento na qualidade dos serviços prestados; 34% consideram que a transferência de tecnologia agrega valor ao negócio.

No caso da indústria automobilística, a terceirização da produção se fortaleceu com a transferência dos processos de fabricação, pintura e

GRÁFICO 7: PRINCIPAIS VANTAGENS OBTIDAS COM A TERCEIRIZAÇÃO



* Pesquisa feita com respostas múltiplas

Fonte: Cenam, 2006.

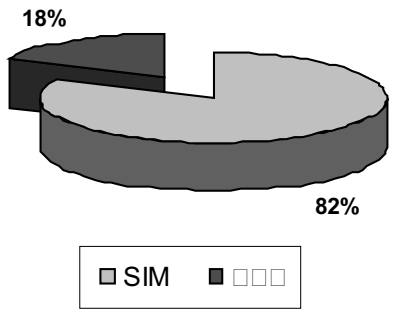
estamparia de cabines para empresas como a Usiparts Sistemas Automotivos, do grupo siderúrgico Usiminas. Este movimento começou com pequenas peças. No entanto, o método se tornou vantajoso, ganhando força a partir de 2001. Dentre as montadoras que atualmente utilizam os serviços da Usiparts com esta finalidade estão: Mitsubishi, Ford, Volkswagem, Fiat e Volvo. Outras empresas do ramo automobilístico, como a Audi, Daimler-Chrysler/Mercedes-Benz, GM e Scania, terceirizaram através da Usiparts a fabricação de peças estruturais como: reforço de pára-choques e eixo traseiro de automóveis. Conquistou-se qualidade e agilidade com essa opção em terceirizar, pois com o sistema atual as cabines já chegam prontas na linha de produção, diminuindo assim o tempo da montagem do automóvel. Antes, no processo antigo, o aço – matéria-prima – chegava à fábrica sendo necessário ainda providenciar a estamparia – por meio de prensas que o recortam nos formatos necessários para a montagem, como portas, capô, laterais e parte traseira, entre outros. Este processo requer inves-

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 52

timento vultoso na aquisição da prensa sendo que nem sempre esta é utilizada na sua plenitude, haja visto que é a primeira etapa de todo o processo e, portanto, deve atender a produção diária da fábrica (USIPARTS, 2006; SANTOS; PINHÃO, 2006).

Na concepção de Silva (1997), na medida em que uma organização opta em terceirizar serviços, ela tende a reduzir atividades administrativas inerentes às atividades entregues a terceiros. E esses em contrapartida, não terão necessariamente que aumentar seu quadro administrativo, pois afinal já se encontram estruturados para atender aquela atividade. Assim, apresenta-se uma redução efetiva nos custos, o que pode ser demonstrado no **gráfico 8**.

GRÁFICO 8: A EMPRESA OBTEVE REDUÇÃO NO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS COM A IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO



* Pesquisa feita com respostas múltiplas

Fonte: Cenam, 2006.

No que tange ao rearranjo dos custos para as empresas tomadoras de serviço, na pesquisa do Cenam (2006), foi possível verificar que cerca de 82% das empresas no ano de 2005, conseguiram obter redução no seu quadro de funcionários com a terceirização; mas 18% não tiveram a mesma percepção, e revelaram não ter conquistado nenhuma redução.

É possível conquistar a racionalização de recursos, por meio do enxugamento da estrutura organizacional da empresa e a conseqüente redução dos níveis hierárquicos e dos custos administrativos, reduzindo os controles, aumentando a flexibilidade e a agilidade da organização, liberando a supervisão para outras atividades produtivas e otimizando o espaço físico. E ainda conquistar a manutenção do foco na atividade principal, proporcionando a concentração de recursos liberados para área fim, melhorando a produtividade, a especialização e a eficácia empresarial. Ainda se torna viável reduzir perdas, diminuindo o desperdício, oferecendo, por parte do terceiro – pelo fato de ter estrutura mais enxuta, administração mais ágil e mais especialização – serviços mais baratos e com mais qualidade do que o disponível dentro da empresa, contribuindo para a melhoria da qualidade do produto final da contratante (GIOSA, 2003; QUEIROZ, 1992).

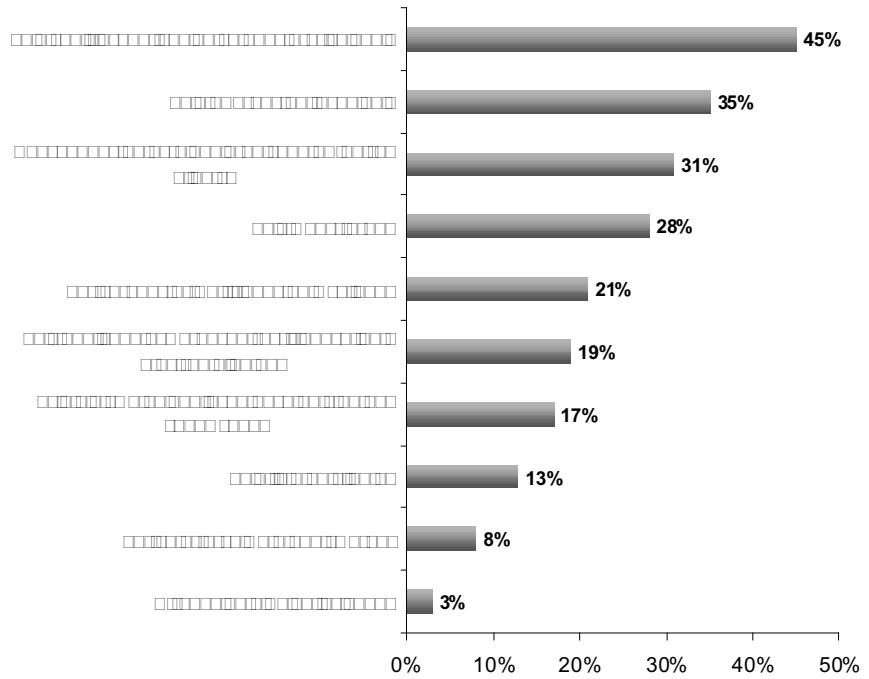
Giosa (2003) complementa relatando que com o advento da terceirização é admissível imaginar o surgimento de um desenvolvimento econômico refletido pela criação de novos empreendimentos, que tenderão a ofertar colaboradores qualificados, elevando o nível de emprego e, por conseqüência, o aumento da receita do Estado. É crível verificar que mediante a abertura de novas empresas essas entrarão em um processo de competitividade de maneira a alcançar o diferencial para a conquista de mais clientes. Em face da 'luta pela competitividade' das empresas, em se diferenciarem pela qualidade, surgirá a busca pelo melhor recurso humano, capacitando-o de maneira que este possa atender e participar da competição. E, para a administração pública, a abertura de novas empresas poderá se reverter no incremento do recolhimento de impostos, que poderão ser aplicados na liberação de recursos financeiros e na aplicação de verbas na área social.

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 54

O **gráfico 9** demonstra os critérios que influenciam na escolha da empresa prestadora de serviço.

De acordo com a pesquisa realizada por Giosa (2006) no ano de 2005, para 45% das empresas participantes, dentre os principais fatores que influenciam na escolha do prestador de serviço está procurar por aquele que ofereça qualificação técnica de seus profissionais. Para 35% das participantes, a importância está em verificar o emprego

GRÁFICO 9: CRITÉRIOS NA ESCOLHA DA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO TERCEIRIZADO



* Pesquisa feita com respostas múltiplas

Fonte: Giosa, 2006.

da tecnologia oferecida pelo terceiro. As referências obtidas por meio de outros clientes que fazem uso do serviço se apresentaram como um fator levado em conta por 31% das empresas no momento da decisão; o preço foi apontado por 28% dessas.

Dos participantes da pesquisa, 21% apontam que o fato de o prestador possuir certificado de qualidade pesa no momento da escolha. Somente 8% dos respondentes afirmaram que consideram a proximidade da empresa terceirizada de sua empresa como um ponto positivo. E apenas 3% dos pesquisados afirmaram que o fato do prestador ter sido indicado por outra empresa contou no momento da escolha.

Na visão do jurista Martins (2005, p.43), a terceirização é vantajosa por conseguir gerar a "desburocratização na estrutura organizacional da empresa"; e a "diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários". A terceirização, ao gerar novas empresas, gera novos empregos aumentando a arrecadação de impostos como o ISS, na área de serviços, sendo interessante para o governo.

Dentro do novo conceito de terceirização proposto por Silveira et al (2002), trazido ao corpo deste trabalho no momento da conceituação, chamado de terceirização plena ou transferência de atividades e tecnologia, é possível vislumbrar vantagens quando da sua utilização. Para estes autores, diversas empresas passam a ocupar uma mesma instalação, estabelecendo uma espécie de condomínio, obtendo assim redução de custos em função do uso compartilhado de espaços e serviços em comum, como pessoal de limpeza, segurança, comunicação, portaria, vestiários, alimentação e transporte, entre outros. É plausível evitar desperdícios com estoques desnecessários, perda de tempo e custos de transporte, já que a empresa contratada pode adequar o fornecimento de acordo com a necessidade da contratante. E, ainda, é possível estimular que a empresa contratada se envolva na gestão do negócio, pois como está inserida no contexto organizacional,

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 56

consegue participar ativamente e visualizar riscos, trabalhando com afinco no sentido de alcançar os resultados.

Desvantagens

No entendimento de Leiria (1992a), os aspectos que podem ser percebidos como negativos no processo de terceirização são: demissões, e o custo destas na fase inicial; mudança da estrutura do poder; aumento do risco a ser administrado, caso ocorra uma má escolha dos parceiros; problemas na relação com sindicatos; falta de parâmetros para definição dos preços nas contratações iniciais; má administração do processo; aumento da dependência de terceiros.

Para Giosa (2003), dentre os aspectos mais significativos que dificultam a implantação da terceirização pode-se destacar: quando a alta administração desconhece o assunto, não sabendo identificar e tampouco buscando auxílio para facilitar a implementação do processo; quando se permite que as resistências sobreponham a necessidade de adaptação ao novo processo que se torna necessário para que se mantenha na competição; quando não se consegue detectar parceiros a altura que consigam atender às condições de qualidade e de produtividade exigidas. Neste ponto, deve-se analisar com agilidade se efetivamente vale a pena implantar o processo.

Ainda, quando faltam parâmetros que subsidiem a comparação entre os custos internos e os preços da contratada; quando existe a dificuldade de integração das culturas do contratante e do fornecedor – este quesito já foi tratado anteriormente e se mostra como um fator crítico da relação de parceria. Outro ponto dificultador consiste no desconhecimento da legislação específica, ou a falta dela, surgindo assim o risco na elaboração dos contratos, bem como reclames jurídico-trabalhistas.

Martins (2005) colabora com a apresentação de algumas desvantagens percebidas para o trabalhador. Esse perde seu emprego, com remuneração certa por mês, iniciando um processo de incerteza que somente poderá ser extinto quando conseguir se estabelecer novamente em algum trabalho; perde os benefícios sociais que recebia em função das normas coletivas da categoria. Caso tenha oportunizado a contratação pela terceirizada, pode ocorrer de ter que passar a trabalhar em estruturas que não condizem com a sua situação anterior. É comum ocorrer, inclusive, o oferecimento de salários inferiores em condições precárias, em tempo parcial e até mesmo ocasional. E ainda, estes podem vir a ser contratados por empresas inidôneas, que não cumprem com suas obrigações, correndo o risco de ficar em dificuldades financeiras.

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 58

Legislação Brasileira que envolve a terceirização

Conforme já relatado neste material, no Brasil a terceirização não é definida em lei, portanto não existe uma norma jurídica que trate especificamente do tema. Desta forma, apesar de ser uma prática de certa maneira comum nas empresas, ela ainda sofre restrições jurídicas, sindicais e fiscais. Muitas destas restrições se justificam como conseqüência de processos de terceirização mal feitos, constituídos por motivos escusos e que levaram a certo exagero protecionista. No entendimento de Martins (2005), fica difícil dizer que existe uma natureza jurídica que norteie a terceirização no país, em função dos vários entendimentos que devem ser analisados. Ele informa que "a natureza jurídica será do contrato utilizado ou da combinação de vários deles", que geralmente poderão configurar um acordo inteiramente novo, diretamente relacionado com a finalidade de utilização da contratação do serviço. É possível que se combinem elementos de contratos de fornecimento de bens ou serviços com o de empreitadas; de franquia com locação de serviços; de concessão, de consórcio e de tecnologia. Vale registrar que estes contratos são regulados tomando por base o Código Civil.

Os contratos devem estar de acordo com artigos do Código Civil, a saber: respeitando o que reza o art. 422, os contratantes devem estar imbuídos de probidade e boa-fé; em relação ao art. 421, "a liberdade de contratar será exercida nos limites da função social do contrato"; e no que tange ao art. 425, "é lícito às partes estipular contratos atípicos, observadas as normas gerais fixadas no Código Civil" (MARTINS, 2005, p. 53).

Para que não existam problemas na terceirização, cabe à empresa contratante não infringir o que rezam os arts. 2º, 3º e 9º, além do art. 442 da CLT. Como inexiste lei específica sobre a terceirização, a Justiça do Trabalho se baseia no contrato que foi estabelecido e verifica o enquadramento deste dentro da CLT. Por isso, a importância em se fazer uma leitura prévia dos artigos citados de maneira que não se incorram em erros que poderão complicar na relação futura. O que a Justiça do Trabalho faz é verificar se existe fraude, e esta vai existir se o instrumento legal – contrato – estiver ferindo alguns de cinco requisitos a seguir expostos:

- Se o trabalhador for pessoa física (empregado, trabalhador), isso faz surgir o vínculo empregatício;
- Subordinação – é caracterizada quando existe a ligação de poder do tomador para com o prestador; este recebe ordens, definição de tempo para execução de tarefa, da metodologia da execução do trabalho, entre outros;
- Salário – pagamento mediante salário caracteriza relação de emprego. O pagamento deve ser efetuado direto à empresa prestadora e não aos funcionários que realizam as tarefas;
- Continuidade – deve-se manter a eventualidade do serviço. A continuidade não é caracterizada por ser feita todos os dias, e sim por o mesmo serviço estar sendo efetuado continuamente pela mesma pessoa, mas é difícil que isso não ocorra com a terceirização; sua presença isoladamente não caracteriza o vínculo, mas a sua ausência o descaracteriza de vez;
- Pessoalidade – sozinha, essa característica não é suficiente para caracterizar relação de trabalho, mas se somada à quebra de alguns dos outros fatores anteriores, como subordinação e pagamento de salário, pode vir a caracterizar o vínculo. Aconselha-se, na medida do possível, efetuar um rodízio de pessoas a fim de evitar a pessoalidade (MARTINS, 2005; POLONIO, 2000).

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 60

É recomendável que as empresas tomadoras se resguardem de complicadores tentando manter dentro de sua unidade alguns cuidados com relação aos terceiros:

- Que se mantenha na empresa contratante cópia do registro de trabalho dos funcionários da terceirizada para evitar problema com a Justiça do Trabalho;
- Efetuar a transferência dos recursos para as prestadoras ou fornecedoras de produtos após a comprovação documental da quitação do recolhimento mensal dos encargos trabalhistas devidos;
- Tomar cuidado com a terceirização em atividade fim; apesar de não existir lei, pode ser aplicado o inciso III da Súmula 331 – contrato de prestação de serviços – e nem todos os juízes pensam no sentido de acompanhar a modernização dos fatos, baseando-se nas leis;
- Dê preferência para que exista rotatividade dos empregados das prestadoras de serviço para não se estabelecer a pessoalidade.

Algumas das recomendações supracitadas se justificam no sentido de que para a Legislação Trabalhista no Brasil existem dois princípios que são indiscutíveis, a saber:

- Solidariedade: a empresa tomadora e a prestadora são igualmente responsáveis pelas obrigações da relação de trabalho;
- Subsidiariedade: que ocorre quando a prestadora ou fornecedora de produtos deixa de cumprir com suas obrigações trabalhistas, ficando a contratante responsável pelos débitos não cumpridos pela contratada.

A diferença entre estes dois princípios consiste no fato de que, no primeiro, a responsabilidade é dividida igualmente entre as partes; já no segundo se a prestadora ou fornecedora não cumprir com suas obrigações, caberá à tomadora arcar com toda a responsabilidade, inclusive sendo esta notificada como ré pelo Judiciário Brasileiro.

Faz-se necessário lembrar que a constituição é sempre superior a qualquer outra legislação. E cabe ao empresário verificar a idoneidade da empresa contratada. Pois é dele a responsabilidade da escolha do prestador de serviço. Ou seja, a responsabilidade, no caso da terceirização, é subsidiária. Existindo, ainda, a culpa in vigilando – cabendo ao tomador verificar se os funcionários da terceirizada estão registrados e se as contribuições estão sendo devidamente recolhidas. Em caso negativo, cabe ao contratante reter o pagamento para a terceirizada até que sejam feitos os devidos recolhimentos, pois a empresa contratante é co-responsável. É importante que se tente fazer o mais correto possível a fim de evitar que a análise dos fatos fique a cargo dos juízes trabalhistas. Como não existe lei específica para a terceirização, cabe aos juizes o entendimento e a jurisprudência altera interpretações conforme ações julgadas.

Dentre as tendências da terceirização ,se estabelece a procura, por parte dos empresários, de terceiros que consigam produzir, inclusive, elementos de seu produto final. O objetivo é conseguir, por meio da delegação a um terceiro, a execução integral de etapas ou da totalidade de um processo produtivo, e assim conquistar além da especialização oferecida pelo parceiro, uma melhor racionalização de seus custos. Em função disto, a terceirização passa a se relacionar com o Direito

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 62

Comercial, pois surge a necessidade de abranger, dentro do contrato, tópicos que tratem de maneira específica sobre licença de patentes, de marcas, de assegurar o conhecimento, ou seja, um contrato que envolva questões de propriedade industrial e intelectual (MARTINS, 2005). Neste sentido, Moraes et al (2003) colaboram ao explanarem como o Poder Judiciário percebe esta movimentação que na verdade se apresenta como uma ferramenta de gestão à parte, pois de certa forma não se adequa às regras até então definidas para o entendimento do processo de terceirização. Estes entendem que a sustentação jurídica nesses casos pode se ancorar:

- Art. 170 da Constituição Federal que assegura a todos o direito de exercer qualquer atividade econômica, independente de autorização de órgãos públicos, desde que se constitua em uma realização lícita. Cabendo ao Estado somente interferir se o desempenho dessas tiver ligação com segurança, salubridade pública, dentre outras que possam apresentar algum prejuízo para a comunidade;
- Inciso II do art 5º da Constituição Federal, que exprime que ninguém é obrigado a fazer ou deixar de fazer algo senão em virtude da lei;
- Art. 104 do novo Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002), "os agentes do contrato serem capazes, o objeto ser lícito, possível, determinado ou determinável e a forma do contrato ser prescrita e não-defesa em lei;
- Art. 594 do novo Código Civil, que dispõe que todo serviço ou trabalho, sendo lícito, pode ser contratado mediante retribuição;
- Deve haver a inexistência dos requisitos dos arts. 3º e 9º da CLT.

Assim, os autores entendem que a legalidade da transferência de atividades e tecnologia ocorre em função da inexistência de determinação jurídica que proíba a contratação deste procedimento. É possível aventar que se a relação for bem estabelecida, não existindo prejuízos para algumas das partes, não se justifica a elaboração de legislação no sentido de limitar ou até mesmo cercear esta forma de terceirização. Não se deve ignorar a modernização das relações produtivas sob pena do Poder Judiciário não conseguir acompanhar as necessidades das empresas e essas, engessadas por legislações ultrapassadas, virem a encerrar suas atividades, não só deixando de contratar serviços de terceiros, como tendo que demitir seu quadro de colaboradores.

Restrições jurídicas à terceirização

A legalidade do processo de terceirização está expressa quando a empresa contratante toma os devidos cuidados nas suas contratações. No entendimento de Leiria (1992a), existe um movimento de juristas do Direito do Trabalho no Brasil, que passam a perceber a necessidade de se fazer algumas alterações nos entendimentos acerca do processo de terceirização. Martins (2005, p.38) informa acerca deste movimento, revelando o surgimento de uma teoria chamada de flexibilização dos direitos trabalhistas – que se trata de "um conjunto de regras que tem por objetivo instituir mecanismos tendentes a compatibilizar as mudanças de ordem econômica, tecnológica ou social existentes na relação entre o capital e o trabalho". Tomada as devidas precauções, o Judiciário brasileiro entende que, se não existir lesão econômica para o trabalhador do terceiro e, se a empresa terceirizada atende aos demais direitos trabalhistas, a contratação do serviço se estabelece dentro da legalidade (MARTINS, 2005).

Um fato a ser registrado neste material é que muitos dos micros e

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 64

pequenos empresários que se apresentam como candidatos para prestar serviços em atividades terceirizadas não conseguem se constituir legalmente, ofertando, assim, dificuldade na relação a ser estabelecida. Cabe à empresa tomadora do serviço se cercar de cuidados a fim de evitar transtornos ao optar em manter esse pessoal como seu prestador de serviço. Na prática é possível perceber que, em função das altas taxas exigidas para se constituir uma empresa, dos encargos que envolvem uma empresa e, a questão da sazonalidade da oferta de serviço encontrada em muitas indústrias, esses empresários de pequenas ficam sem saída para a solução do entrave.

As empresas contratantes por sua vez se percebem em situação difícil, pois muitas delas não conseguem abrir mão da opção de terceirizar parte de sua produção, tentando assim agilizar e reduzir o custo desta, e acabam tendo que aceitar trabalhar com estes pseudos-empresários que detêm o conhecimento, e oferecem pessoas especializadas, mas não têm registro de sua empresa. Neste ponto, é importante se ter noção dos riscos em se fazer esta opção. O que se consegue perceber é que menos da metade dessas micros e pequenas empresas continuam ativas depois de um certo tempo, ou porque foram preteridas pelas empresas contratantes em favor de outros prestadores de serviço, ou não visualizaram outras opções e, se ativeram apenas a um cliente, ou ainda, não se estruturaram devidamente na prática administrativa; não se especializaram; ou não incorporaram novas tecnologias, desta forma perdendo a competitividade (LEIRIA, 1992b).

Outro aspecto a ser abordado trata-se em diferenciar terceirização da subcontratação. A segunda ocorre quando existe uma "contratação transitória ligada a evento futuro, prazo ou obra, hipótese prevista na CLT, em seu art. 455" que aborda sobre a empreitada ou obra certa, ou seja, a subcontratação ocorre quando um contratado executa apenas uma parcela do todo da atividade a ser desenvolvida pelo empreiteiro. Este sim tem a responsabilidade da execução na íntegra da atividade (SILVA, 1997).

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 66

Considerações finais

Procurou-se demonstrar, neste trabalho, a visão história e a relevância da terceirização nas organizações, colocando suas estruturas e processos em xeque. A progressiva abertura do mercado à competição internacional tem forçado as empresas a repensarem suas estruturas organizacionais e suas estratégias de negócios, numa busca frenética na redução de custos e da competitividade de seus produtos e serviços.

A terceirização está em evidência no meio empresarial por se mostrar como uma prática eficiente que pode possibilitar a flexibilidade organizacional. Para o meio jurídico trabalhista, que pretende entender e ajustar a prática dentro de questões éticas e que se apresentem vantajosas para os colaboradores, a terceirização merece ser percebida como uma ferramenta que deve ser cercada de cuidados a fim de evitar situações distorcidas. Para os sindicatos, por exemplo, o processo de terceirização se apresenta de certa forma confuso, necessitando de controle por parte destes na intenção de acompanhar os processos tentando verificar se as condições das negociações da implementação não prejudicam a força de trabalho (SARATT; MORAES, 1997).

A terceirização no Brasil tem sido tratada de forma polêmica e não regular, muitas vezes praticada de forma precária, ou desvirtuada de seus preceitos básicos. Neste sentido, Costa (1994, p.7) afirma que, "a polêmica daí resultante envolve, de um lado, o embate das mobilizações sindicais num ambiente de crise econômica e de um regime jurídico-trabalhista conservador e pouco flexível e, exige, de outro, todo um processo de mudança na cultura e comportamento das empresas no tocante ao relacionamento destas com seus parceiros e a visão tradicional das relações organizacionais e de trabalho".

A propósito, um dos temas mais discutidos hoje no mundo, e em particular no Brasil, é a democracia, modernidade e flexibilização nas relações de trabalho. Acredita-se que é imprescindível que a terceirização seja vista como algo estratégico, pensado, e não como mal necessário, com redução de custos como fim em si ou algo para se "tirar vantagem". Assim, a decisão de terceirizar deve ser vista dentro de uma postura empresarial adequada, no relacionamento saudável com fornecedores exigindo deles não só preço, mas principalmente, qualidade, prazo, inovação tecnológica e parceria (GIRARDI, 1998).

Finalmente, acredita-se no vislumbramento do começo de uma nova era da administração, em que a organização burocrática piramidal está com a dissipação das estruturas formais determinada, dando lugar a formas modulares, que se alteram conforme a conveniência do momento e que têm a terceirização como uma das ferramentas.

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 68

Referências Bibliográficas

BARELLI, W. Separando o joio do trigo: o ato cooperativo. SESCOOP/SP Fev. 2006.. Disponível em: <www.portaldocooperativismo.org.br/artigo. Acesso em: 24 jun. 2006.

BARROS, L. Gerenciamento do trabalho terceirizado. In: BOOG,G.; BOOG, M. Manual de gestão de pessoas e equipes. Vol. 2. São Paulo: Gente, 2002.

CENAM. IV Pesquisa Nacional Sobre Terceirização nas Empresas 2005. São Paulo: Fórum Nacional Terceirização e empresabilidade, 2006. 1 CD ROM.

CICOPA. Declaración mundial sobre cooperativismo de trabajo asociado. Comitê Executivo CICOPA, Bruxelas, Bélgica, 17 fev. 2004. Disponível em: < www.cicopa.coop/IMG/pdf/declaration_final_es1.pdf> Acesso em: 24 jun. 2006.

COSTA, M. S. Terceirização/Parceiria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 34(1):6-11,jan./fev,1994.

DRUCKER, P. F. A administração na próxima sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

FRIEDMAN, T. L. O Mundo é Plano: uma breve história do Século XXI. São Paulo: Objetiva. 2005

FONTANELLA, D. et al. O lado (des)humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

GUIA DO FRANCHISING. Apresenta auxílio e esclarecimentos sobre o processo de franchising no Brasil. Disponível em: <www.guiadofranchising.com.br> Acesso em: 09 jun. 2006.

GIOSA, L. A. Terceirização: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 2003.

GIRARDI, D. A importância da terceirização nas organizações. In: Revista de Ciências da Administração/Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio-econômico. Departamento de Ciências da Administração. – v.1, n.1 (fev. 1998). Florianópolis: Imprensa Universitária, 1998.

KANTER, R. M. Classe mundial. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LEIRIA, J. S. Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial. 5 ed. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1992a.

_____, et al. Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada. Porto Alegre: SAGRA-DC Luzzatto, l992b.

MARTINS, S. P. A terceirização e o direito do trabalho. 7 ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

MORAES, R. P et al. Empresabilidade na gestão de serviços: o que as empresas devem saber para obter ganhos competitivos com a terceirização, a quarteirização e o relacionamento com cooperativas de trabalho. Porto Alegre: Badejo, 2003.

NASBITT, J. Paradoxo global. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

OCB- Critériospara a identificação da cooperativa de trabalho. OCB. Disponível em: <www.ocb.org.br/programas_eventos/coopera_trabalho - Acesso em: 17 jun. 2006.

OLIVEIRA, M. A. Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas. São Paulo: Nobel, 1994.

O BOTICÁRIO. Perfil da Empresa. Disponível em: <www.boticario.com.br>> Acesso em: 18 jun 2006.

SIXTH ANNUAL OUTSOURCING INDEX: Buyers ready to spend. Disponível em: <www.outsourcing.com>, Acesso em: 16 jun. 2006.

PASTORE, J. Cartilha sobre cooperativas de trabalho. Brasília, DF:

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 70

CNI/RT, 2001.

_____. O vôo dos empregos. Jornal da Tarde – São Paulo, 30 abr. 2003. Disponível em: <www.josepastore.com.br/artigos/emprego/135.htm> Acesso em: 01 jun. 2006.

POLONIO,W. A. Terceirização: aspectos legais, tributários e trabalhistas. São Paulo: Atlas, 2000.

QUEIROZ, C. Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1992.

SANTOS, Mª. M. S; PINHÃO, C. M. A. Carrocerias e Cabines Estamparia Pesada. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/>>. Acesso em: 16 jun. 2006.

SARATT, N.; MORAES, R. P. Cooperativas de trabalho: um diferencial. Porto Alegre: Ipsis Litteris, 1997.

_____. et al. Quarteirização: redefinindo a terceirização. Porto Alegre: Badejo, 2000.

SILVA, C. P. A terceirização responsável: modernidade e modismo. São Paulo: LTr, 1997.

SILVEIRA, A. D. et al. Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia. Porto Alegre: Badejo, 2002.

TOFFLER, A. O choque do futuro. 9 ed. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.

USIPARTS; Disponível em: <<www.usiparts.com.br>>. Acesso em: 16 jun. 2006.

WHARTOM. Terceirização internacional: quem são os principais beneficiários, e por quê? 19 mai. 2004. Disponível em: << www.wharton.universia.net>>. Acesso em: 17 jun. 2006.

WIEGERINCK, J. O trabalho temporário e a terceirização. In: Forum Nacional da Terceirização e Empresabilidade. São Paulo: mai. 2006.

Biografia do autor

DANTE GIRARDI

Dante Girardi é administrador de empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC desde 1977, com mestrado em Administração de Recursos Humanos, em 1980, pela UFRGS/RS. É pesquisador e professor de recursos humanos da UFSC desde 1980. Coordenador do NUPERH - Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos, do curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos e do Seminário de Recursos Humanos (13a Edição). Professor de pós-graduação de várias universidades, como convidado. Publicou inúmeros trabalhos, entre eles "A importância da terceirização nas organizações". Também é membro do Conselho Universitário da UFSC, e atua como consultor de diversas empresas.

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 72

Sobre a Universidade Federal de Santa Catarina

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – foi fundada em dezembro de 1960, celebrando, portanto, 45 anos na maturidade plena de uma instituição que muito realizou e muito tem a desenvolver. A UFSC é uma universidade pública, gratuita e de qualidade, preparada para novos desafios, sendo considerada uma das principais universidades do Brasil. O seu nível de excelência está consubstanciado nos seus vários cursos: 62 de graduação, 48 de mestrado e 34 de doutorado.

www.ufsc.br

Dentre os vários departamentos de ensino, o Departamento de Ciências da Administração coordena dois cursos de graduação (diurno e noturno) em Administração, cinco cursos de Pós-Graduação e o Mestrado.

www.cad.ufsc.br

Sobre a Organização Gelre

Organização Gelre: 43 anos de excelência no recrutamento, seleção e administração de profissionais em todo Brasil

Empresa conta com 102 unidades em todo o Brasil e 13 na Argentina

A Organização Gelre é uma empresa de relações humanas no trabalho especializada em recrutamento, seleção e administração de profissionais temporários, efetivos, terceirizados, safristas e estagiários. São mais de dois milhões de currículos em banco de dados, 4.500 clientes e quase 40 mil trabalhadores administrados por mês. Para atender a esta demanda de vagas e candidatos, a Organização possui mais de 100 unidades no Brasil e 10 na Argentina.

Os profissionais que buscam colocação ou recolocação no mercado de trabalho contam com a facilidade de se candidatar às vagas de todas as regiões do País sem nenhum custo, pois os encargos ficam reservados às empresas e aos parceiros que utilizam os serviços da Organização.

Suas principais áreas de atuação são: varejo, construção civil, industrial, administrativa, contábil, agrícola, inclusão social, informática, treinamento, seleção de executivos (Média Gerencia) e promoção e eventos. Para atender estas áreas, conta com divisões especializadas. São elas:

Task Force

Responsável pelo atendimento de efetivos. A divisão é especia-

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 74

lizada em recrutamento e seleção de profissionais efetivos indo do operacional à média e alta gerência e ainda profissionais com formação superior e técnica.

Central de Estágios

Atua há mais de 20 anos com atividades voltadas para o desenvolvimento de Recursos Humanos como facilitadora na aproximação entre os mundos do trabalho e da educação. A Central também procura incrementar o conteúdo extra-sala de aula por meio dos Centros de Capacitação, nos quais oferece palestras gratuitas. Funcionam nas unidades Gelre em Santo Amaro, Centro, Osasco/Alphaville e Campinas.

Gelre Agrícola

Administra trabalhadores rurais nos mais variados segmentos de produção em todo o País. Com cinco anos de atuação, já são 5 mil trabalhadores administrados em mais de 30 clientes, presentes em oito Estados: São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Pernambuco e Tocantins. As funções executadas vão do plantio à manutenção, adubação, poda, raleio, colheita, lavagem e seleção de produtos. A contratação é feita por meio da Lei 5.889/73, representando tranqüilidade em termos trabalhistas para os produtores.

Responsabilidade Social

Investe na diversidade do mercado de trabalho buscando oportunidades para deficientes, idosos, egressos de presídios, jovens em busca do primeiro emprego e adultos sem alfabetização. O trabalho não inclui somente recrutamento e seleção, mas sim a mudança de cultura com a ampliação do debate de temas importantes voltados à inclusão social para que as empresas vejam as pessoas pelos seus talentos e não pelas suas diferenças.

Temporários

Recruta, seleciona e administra o trabalhador temporário por meio da Lei 6.019/74.

Fazem parte ainda de sua estrutura as seguintes empresas coligadas:

GPP - promoção, eventos, incentivos e merchandising – criação, planejamento e operacionalização de campanhas.

Planservice - administração de contratos com empresas que atuam na construção civil

Plansevig - segurança patrimonial

ASM - soluções de informática em RH

GGI - orientação trabalhista e previdenciária e treinamentos.

Atra Prestadora de Serviços – especializada em terceirização de administração de pessoal em regime C.L.T.

Planservice – Terceirização plena e Back Office

Plansevig – Terceirização de Segurança e Vigilância

Plantech – Tecnologia em segurança eletrônica e home automation

Interclean – Tecnologia em serviços de limpeza

Omnia – Medicina e engenharia de segurança do trabalho

Rentalcenter – Locação de móveis e equipamentos para áreas de feiras e eventos, construção civil, engenharia e ferramentaria.

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 76

Outros Estudos já publicados

1

BRASIL: ESTAGNAÇÃO E CRISE

WALDIR QUADROS – UNICAMP

AGOSTO/2004

2

OS JOVENS NO MERCADO DE TRABALHO DO BRASIL

JOÃO SABOIA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

FEVEREIRO/2005

3

SEXO FRÁGIL? EVIDÊNCIAS SOBRE A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

ANA FLÁVIA MACHADO, ANA MARIA OLIVEIRA E SIMONE WAJNMAN - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

AGOSTO /2005

4

NOSSA TERRA TEM MAIS VIDA: AGRICULTURA E EMPREGO RURAL NO BRASIL NA VIRADA DO MILÊNIO

HENRIQUE DE BARROS – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

DEZEMBRO/2005

Gelre Coletânea - Série Estudos do Trabalho é uma publicação da Organização Gelre.
Conselho editorial: Jan Wiegerinck, Paulo Belleza e Cláudia Cerresi Nogueira. **Concepção, realização e coordenação**: Andreoli/MS&L.
Jornalista responsável: Judith Meirelles MTb 18.808.
Produção gráfica: More-AI. **Projeto de Capa:** GPP.
Contato: Div. de Comunicação e Imprensa - Organização Gelre - Rua 24 de Maio, 35 - 7º andar - Centro - 01041-001 - São Paulo - SP
Tel. (11) 3351-3733 - marketing@gelre.com.br

estudos_gelre_agosto06 8/22/06 3:36 PM Page 78

Gelre Coletânea

Coleção de fascículos
publicados pela
Organização Gelre.

Gelre Coletânea

Agosto/2006

Série Estudos do Trabalho

A terceirização como estratégia competitiva nas organizações

5